

Management Skills for Professionals

مهارات الإدارة للمحترفين

إدارة مراكز الاتصالات والتسويق من خلالها

Gower Handbook of Call and Contact Centre Management









إعداد
ناتالي كالفيرت

الترجمة باعتماد
د/خالد العامري

إدارة مراكز الاتصالات والتسويق من خلالها

Call and Contact Centre Management

الناشر: دار الفاروق للنشر والتوزيع

الحائزة على الجوائز الآتية

جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠٥

جائزة تقدير من اتحاد الناشرين الأردنيين في معرض عمان الدولي العاشر للكتاب لعام ٢٠٠٤

جائزة أفضل ناشر ثقافي عام في مصر لعام ٢٠٠٤

جائزة أفضل ناشر للأطفال والناشئة في مصر لعام ٢٠٠٣

جائزة أفضل ناشر مدرسي في مصر لعام ٢٠٠٣

جائزة أفضل ناشر للترجمة من وإلى اللغة العربية في مصر لعام ٢٠٠٣

جائزة الإبداع في مصر لعام ٢٠٠٢ (الجائزة الذهبية)

جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠١

جائزة أفضل ناشر علمي وجامعي في مصر لعام ٢٠٠٠

المركز الرابع كأفضل دار نشر على مستوى العالم في مجال الترجمة في معرض فرانكفورت عام ٢٠٠٠

الناشر الأجنبي: جوير

الموزع الوحيد على مستوى الشرق الأوسط:

دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)

العنوان: ١٢ شارع الدقي – اتجاه الجامعة منْزل كوبري الدقي – جيزة – مصر

تليفون: ٣٣٨٠٤٧٣ (٠٠٢٠٢) – ٧٦٢٢٨٣٠ (٠٠٢٠٢) –
٧٦٢٢٨٣١ (٠٠٢٠٢) – ٧٦٢٢٨٣٢ (٠٠٢٠٢) –
٧٤٩١٣٨٨ (٠٠٢٠٢) – ٧٤٨٠٧٢٩ (٠٠٢٠٢)

فاكس: ٣٣٨٢٠٧٤ (٠٠٢٠٢)

فهرسة أثناء النشر/ إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية.

كالـڤيرت، ناتالي.

إدارة مراكز الاتصالات والتسويق من خلالها/تأليف ناتالي كالـڤيرت؛ الترجمة باعتماد د/ خالد العامري.– ط ٠١– القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، [٢٠٠٦] ٥٣٦ ص؛ ٢٤ سم. – (مهارات الإدارة للمحترفين)

تدمك: 977-408-391-1

١– التسويق – خدمات المعلومات

أ– العامري، خالد (مترجم)

ب– العنوان

ديوي: ٦٥٨,٨٠١٨٣

رقم الإيداع: ٢٠٠٦/٢١٣٢٦

تدمك: 977-408-391-1

الطبعة العربية الأولى ٢٠٠٧

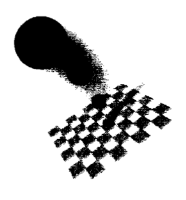
الطبعة الأجنبية ٢٠٠٤

العنوان الإليكتروني:
www.darelfarouk.com.eg
www.daralfarouk.com.eg

مهارات الإدارة للمحترفين

إدارة مراكز الاتصالات والتسويق من خلالها

Call and Contact Centre Management



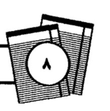
المحتويات

مقدمة

لقد تغير دور مراكز الاتصالات تغيراً كبيراً على مدار العشرين عامًا الماضية، فقد تحولت المراكز من التعامل البدائي مع الاتصالات الهاتفية إلى مراكز تضم قنوات اتصال متعددة معقدة ومتقدمة، الأمر الذي جعل مراكز الاتصالات محور العمل في الكثير من الشركات. ينسى الكثيرون أن الهدف الأساسي من إنشاء مراكز الاتصالات هو التعامل مع العملاء من حيث جذبهم والحفاظ عليهم والقيام على خدمتهم واحترامهم، وأن الهدف الأسمى هو تقديم خدمة مثالية للعملاء والاستحواذ على عقولهم وقلوبهم.

شهدت السنوات القليلة الماضية ظهور مراكز الاتصالات التي تهتم بالتكاليف وتؤمن بمبدأ "الطلب والتحكم"، ويقودها في ذلك حجم الإنتاج الذي تركز فيه على إيجاد أسرع وسيلة ممكنة لإجراء الاتصال. جاءت بعد ذلك مراكز الاتصالات التي تهتم بالأرباح وتهدف إلى بيع أو إضافة قيمة إلى كل اتصال، سواء كان هذا الاتصال عن طريق الهاتف أو البريد الإليكتروني أو الإنترنت أو التليفون المحمول. تشهد الفترة الحالية الانتقال إلى مرحلة جديدة تهتم فيها مراكز الاتصالات بخدمة العميل أولاً؛ حيث تدرك هذه المراكز أهمية السلوك في الشركات الكبيرة وتعمل على إيجاد قيمة لها ليس فقط عن طريق ما تحققه من أرباح ولكن أيضًا عن طريق الحد من خسائر الشركات. تعد هذه المراكز نموذجًا لمراكز الاتصالات التي تندمج اندماجًا كاملاً داخل الشركة ولا تعمل في عزلة بعيداً عن باقي أقسام الشركة كما كان الحال في الماضي.

لا تهتم هذه المراكز فقط بالتقنيات المتطورة ووضع العمليات الديناميكية، ولكنها تدرك أيضًا العلاقة بين الخبرة الجيدة التي يكتسبها العميل وتلك التي يكتسبها الموظف. تؤمن هذه المراكز أن إخلاص العميل وإخلاص الموظف الذي يتعامل معه يسيران جنبًا إلى جنب. تعد خدمة العميل عملة نادرة في عالم الأعمال الذي يهتم فقط بخفض النفقات؛ ولكن لن تتمكن الشركات من تلبية احتياجات عملائها وتقديم مزايا منافسة تذهل العملاء إلا من خلال فريق عمل لديه من الحماس والمهارات ما يساعده في تحقيق ذلك.



إدارة مراكز الاتصالات والتسويق من خلالها

تمثل التحدي الكبير في أثناء كتابة هذا الكتاب أن تعرف الكاتبة بأي الموضوعات تبدأ وبأيها تنتهي. قد يكون هناك الكثير من الموضوعات التي كانت الكاتبة تبغي مناقشتها، ومواضيع أخرى ورد ذكرها ولكن كانت في حاجة إلى المزيد من التفاصيل، وثالثة كان لا بد من التغاضي عنها. ولكن، على أي الأحوال، لقد حاولت الكاتبة أن تتناول عدداً من الموضوعات التي يحتاج إليها مديرو مراكز الاتصالات.

في النهاية، بصرف النظر عن عدد العاملين في مركز الاتصالات - صغيراً كان أو كبيراً، ستجد إدارة المركز بين دفتي هذا الكتاب الكثير من النصائح الغالية التي ستساعدها في تطوير العمل في المركز. فقد تم تصميم هذا الكتاب ليكون الدليل المرشد في إدارة مراكز اتصالات ناجحة تثير دهشة العملاء والعاملين والشركات المنافسة.

الجزء الأول

التخطيط

يتناول هذا الجزء من الكتاب العناصر الأساسية لتطوير مراكز الاتصالات:

- الرؤية ووضع الاستراتيجيات الملائمة
- سبل الاهتمام بالعميل في مراكز الاتصالات
- التخطيط المالي ووضع الميزانية
- توفير البيئة الملائمة للعمل في مراكز الاتصالات
- دراسة حالة: بنك "إنتليجنت فينانس"

الفصل الأول

الرؤية ووضع الاستراتيجيات الملائمة

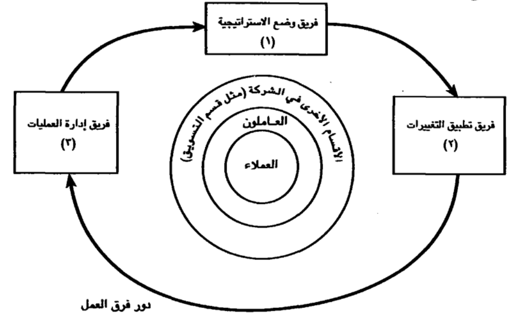
يناقش هذا الفصل آلية وضع رؤية واستراتيجية لمركز الاتصالات أو لشبكة من مراكز الاتصالات.

ليس الغرض من هذا الفصل أن يكون دليلاً مفصلاً للوقوف على سبل إنشاء مراكز الاتصالات، إنما مناقشة ومراجعة العوامل التي لا بد من الاهتمام بها والتزود بالخبرات السابقة في هذا المجال.

اشتراك الفرق وطرق الدعم

هناك ثلاث فرق أساسية لا بد من وضع احتياجاتها في الاعتبار عند وضع خطة لمركز اتصالات جديد أو إعادة النظر في خطط المراكز القائمة بالفعل. إذا تم استخدام هذه المصادر بطريقة صحيحة وتلبية احتياجات المساهمين، فمن الممكن وضع خطة فعالة للعمل. يبين شكل (١-١) الفرق الثلاث الأساسية والمساهمين المعنيين؛ إذا لم يكن لدى الإدارة فريق عمل كبير، يجب أن تلتزم بما جاء في هذا الفصل لبناء رؤية واستراتيجية ناجحة.

تعتمد عملية وضع الاستراتيجية بشكل كبير على الخطوات المتتالية والتكرار. الجدير بالذكر، أنه يتحتم على من سيقومون بتنفيذ الاستراتيجية وإدارة العمل في مركز الاتصالات أن يشاركوا في وضع الاستراتيجية كلما تسنى لهم ذلك.



١- يضع خطة طويلة المدى ويحدد مراكز العمليات داخل الشركة، ويحدد التغييرات التي سيقوم فريق رقم (٢) بتطبيقها.

٢- يطور الأدوات لمساعدة مراكز العمليات.

٣- يدعم مراكز العمليات عن طريق تطوير الأدوات.

الشكل (١-١): الشركاء والمساهمون والفرق الداخلية الأخرى

الفرق الداخلية الأساسية الثلاث	الفئات المساهمة الثلاث
● فريق وضع الاستراتيجية ● فريق تطبيق التغييرات ● فريق إدارة العمليات	● العاملون في مراكز الاتصالات ● الأقسام الأخرى داخل الشركة: ١- قسم التسويق (قد يضم هذا القسم العملاء المالكين) ٢- المالكون الآخرون (على سبيل المثال، في الأعمال البنكية الخاصة بالأفراد والمؤسسات الصغيرة - صاحب الفرع) ● العملاء - الأهم من هذا أو ذاك، ينبغي أن يكون العميل على رأس أولويات مراكز الاتصال في جميع ما يقوم به من أعمال.

يجب أن تنظر إدارة مركز الاتصالات في الأمور التالية من أجل وضع رؤية واستراتيجية تتميزان بالفعالية:

١- البحث في أسباب إنشاء مركز الاتصالات

٢- تحديد الرؤية والمبادئ

٣- الأهداف: وضع خطة العمليات

٤- معايير إنشاء مراكز الاتصالات والهدف منها

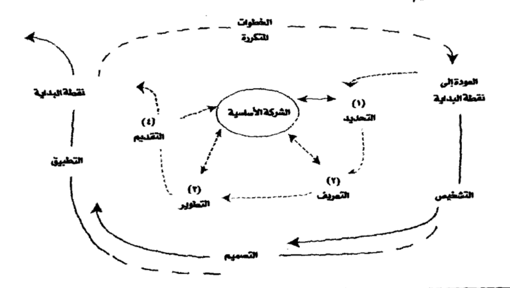
يوضح الشكل التالي كيفية بناء الاستراتيجية والرؤية من أجل تحقيق أقصى استفادة ممكنة، وذلك بناءً على أربعة مبادىء هي:

١ - التحديد

٢ - التعريف

٣ - التطوير

٤ - التقديم



الشكل (١-٢): دائرة وضع الاستراتيجية والمبادىء الأربعة

إن اشتراك فرق وضع الاستراتيجية وتطبيق التغييرات وإدارة العمليات في مرحلتي التحديد والتعريف من الأمور المهمة للغاية لنجاح أي مشروع بوجه عام.

لا بد أن يكون لكل مشروع رؤيته واستراتيجيته الخاصة؛ على الرغم من إمكانية عمل كل من فريق وضع الاستراتيجية وتطبيق التغييرات وإدارة العمليات على تطوير الاستراتيجية



وحتمية ذلك، وضرورة اقتراب هذه الفرق من احتياجات العاملين والعملاء، فإنه يجب أن يتبنى المدير العام وكبار المسئولين في الشركة هذه الاستراتيجية.

سيكون لكسب تأييد الإدارة العليا أثر كبير في تحقيق هدفين أساسيين. الأول: مواجهة التحديات، التي لا مفر منها، والتي ستحدث في أثناء تنفيذ خطة الاستراتيجية الأخيرة التي تم الموافقة عليها، سواء كانت هذه التحديات خاصة بالميزانية أو الموارد أو خاصة بالعملاء. لذلك، من السهل التغلب على هذه التحديات عند كسب تأييد الإدارة العليا. الثاني: ستضمن الإدارة العليا أن أقسام العمل الأخرى في الشركة ترى أن التغيير أمر أساسي لمستقبل الشركة، وهذه النقطة مهمة في مرحلة التنفيذ. وعلى إدارة مركز الاتصالات أن تتهيأ للانتقادات التي تكثر في حالة الفشل.

البحث في أسباب إنشاء مركز الاتصالات

لن يكون من السهل على من قام بإنشاء مركز اتصالات تحديد الهدف وراء ذلك ولا الوقوف على أساليب تقييم النجاح.

قبل أن تبدأ مرحلة وضع الاستراتيجية يجب أن تجيب الإدارة على السؤال التالي: "لماذا نقوم بذلك؟" سيحدد هذا السؤال مواصفات العاملين والمتطلبات العملية والفنية لهذا المشروع. الأمر الذي يدعو إلى العجب أن هناك الكثير من المراكز التي بدأت عملها بتحديد الإجابة دون أن تفكر في السؤال!

هناك أربعة أهداف أساسية ممكنة في أي شركة وهي:

- تطوير خدمة العملاء
- تقديم عدد كبير من الخيارات أمام العملاء (فتح قناة اتصال جديدة)
- تخفيض تكاليف العمليات (تركيز العمليات على نواحي محددة وتخفيض النفقات الإضافية)
- زيادة دخل المبيعات

قد يكون من السهل أن تدعي إدارة المركز أن جميع هذه الأهداف من ضمن أهدافها؛ ولكن في هذه الحالة لا بد من تحديد أولويات تلك الأهداف.

يقول أحد الخبراء:

"إن مزايا المنافسة هي الفكرة الأساسية في أية استراتيجية، ولكن تحقيق مزايا المنافسة يتطلب إرادةً وقدرة على اتخاذ القرار. فلو قرر أحد مراكز الاتصالات الحصول على مزايا المنافسة، عليه أن يحدد نوع المنافسة ومجالها.

أما لو كان مركز الاتصالات يعمل وفقًا للمبدأ الذي يقضي بطرح خدمات عامة للاستحواذ على عدد أكبر من العملاء دون أن يحدد نوع الخدمة أو نوع العميل المقدم له تلك الخدمة، فإن ذلك يعني أن الأداء العام أقل من المستوى العادي؛ لأن المركز – في هذه الحالة – لن يتمتع بمزايا تنافسية".

هناك طريقة سهلة وبسيطة للتأكد من هدف وفعالية كل استراتيجية، تتضمن هذه الطريقة كتابة خطاب إلى العملاء يوضح الاستراتيجية والهدف منها والفائدة التي ستعود عليهم منها.

تحديد الرؤية والمبادئ

هل الشركة لديها رؤية واضحة ومبادئ ثابتة؟ هل يفهم العاملون هذه المبادئ ويؤمنون بها؟

على فرض أن الشركة لديها رؤية، فهل تناسب خطط مركز الاتصالات هذه الرؤية وتكمل ما بها؟ على إدارة مركز الاتصالات أن تضع رؤية ومبادئ للمركز لتوضيح الأهداف وتحفيز العاملين، ولكن ينبغي أن تناسب هذه الرؤية نواحي العمل الأخرى في الشركة.

لو كان هدف المركز يتمثل في خفض النفقات ولكن من مبادئ المركز "أن العميل هو محل الاهتمام الأول"، في هذه الحالة يجب أن تنقل الإدارة الخطط بوضوح للعاملين وليس للعملاء فقط، فقد يتعامل العاملون مع أهداف الشركة بشيء من التهاون.

عندما تكون الشركة كبيرة وينتشر العاملون في أقسام كثيرة بها وليس في مركز الاتصالات فحسب، ينبغي أن تُنقل رؤية الشركة ومبادئها بشكل واضح إلى جميع العاملين حتى يعمل الجميع في الاتجاه نفسه.

إذا لم تحدد الشركة أهدافها أو رؤيتها بعد، عليها أن توضح ذلك لفريق مركز الاتصالات الذي استعانت به لوضع استراتيجية المركز؛ كما يجب أن تضمن الشركة التزام هذا الفريق برؤية ومبادئ الشركة أثناء وضع استراتيجية المركز.

لا بد أن تكون اللغة المستخدمة في توضيح الرؤية لغة بسيطة وسهلة خالية من العبارات الاصطلاحية. على سبيل المثال، "تعمل إدارة المركز على اختيار أفضل العاملين وتدريبهم والحفاظ عليهم حتى يحصل العميل دائمًا على خدمة تفوق توقعاته".

بالمثل، ينبغي أن تكون المبادئ قصيرة وهادفة يسهل على العاملين فهمها، كما ينبغي أن تعمل على تدعيم الاستراتيجية العامة وأهداف الشركة.

كما يجب أن تكون عبارات المبادئ خالية من العبارات الاصطلاحية ولا تضم كلمات يجد العاملين صعوبة في استعمالها. إن الهدف من هذه التوصيات أن تصبح الرؤية والمبادئ جزءًا لا يتجزأ من اللغة اليومية للعاملين حتى لا ينسوا هذه العبارات ويؤدوا عملهم بسهولة ويسر.

مثال على بعض المبادئ التي قد تؤمن بها شركة ما وتعبر عن ذلك بلغة سهلة.

إن السبيل لتحقيق رؤية مركز الاتصالات هو:

- التركيز على خدمة العميل أولاً
- الاهتمام بالعاملين كي يهتموا بالعملاء
- معاملة الزملاء بالطريقة التي يحب أعضاء الإدارة أن يعاملوا بها

يمكن توضيح بعض التفاصيل لبث روح الحياة في هذه المبادئ وتحويلها إلى واقع داخل الشركة، مما يحقق ما تهدف إليه.

الأهداف: وضع خطة العمليات

لقد حان الوقت لوضع خطة عمليات أكثر تفصيلاً بعد أن قامت إدارة الشركة بتحديد رؤيتها والهدف من إنشاء مركز الاتصالات وتحديد الخدمات والمنتجات التي ستقدمها للعملاء.

ينبغي أن تتسم خطة العمليات بالحيوية وأن تحدد بشيء من التفصيل أهداف العام المقبل. بمعنى آخر، يجب أن توضح خطة العمليات أهدافًا قصيرة إلى متوسطة المدى لشرح كيفية تحقيق هذه الأهداف. على سبيل المثال:

ستعمل إدارة مركز الاتصالات على تخفيض الشكاوى التي تصل إلى المدير العام بنسبة 50 في المائة لتكون شكوى واحدة من كل مليون اتصال للعملاء. الطريق إلى هذا الهدف:

- زيادة عدد الموظفين المتمرسين للمستوى الثالث من 60 في المائة إلى 80 في المائة
- زيادة معدلات التسوق للعمليات الأساسية بالشركة إلى نسبة 99 في المائة
- تكوين فريق من الموظفين المتميزين لحل جميع المشكلات والشكاوى الخاصة بالعملاء على الفور
- التأكيد على خطة منح العلاوات للموظفين، شريطة أن يتحقق انخفاض نسبة الشكاوى بالفعل

يجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومنطقية ومفهومة؛ الأهم من هذا أو ذاك يجب أن يعرف العاملون ما يجب عليهم فعله لتحقيق هذه الأهداف والسبب وراء ذلك. حتى تكون هذه الأهداف فعالة، يجب أن تكون خاضعة لمعايير واضحة وأن تكون واقعية ولكن في الوقت نفسه باعثة على التحدي.

تحتاج تفاصيل خطة العمليات إلى عدة صفحات لتقديم شرح تفصيلي للعمليات التي تم إجراؤها مع تحديد المسئولين عن تلك العمليات وإنجازات الشركة من حيث التزامها بمواعيد التسليم.

المعايير والأهداف

ينبغي أن تكون هناك وسيلة لقياس الأهداف الأساسية حتى تكون ذات معنى؛ ومن الأفضل أن تكون المعايير ممثلة في صورة أرقام، على سبيل المثال من 15:10. عادةً ما يكون من السهل والمنطقي أن تقوم إدارة مركز الاتصالات بترتيب الأهداف في مجموعة اعتماداً على أربعة عناصر يقوم عليها العمل. على سبيل المثال:

العميل	العاملون
الكفاءة الداخلية	التمويل

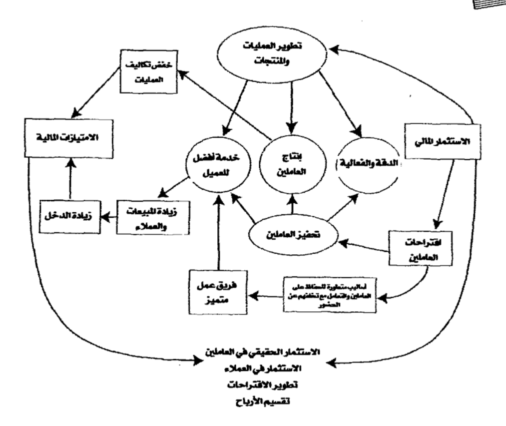
إذا كانت المعايير الثلاثة الأولى من عناصر العمل وأهدافه صحيحة، فلا شك أن المعيار الأخير، سيسير على الطريق الصحيح بشكل تلقائي. قد يبدو هذا الكلام غير منطقي ولكن إذا اتجه استثمار الشركة إلى العاملين وعمليات التطوير، ستأتي الأرباح بشكل تلقائي. ينبغي أن تسير جميع الأعمال، بالطبع، في إطار الميزانية العامة للشركة، ولكن ينبغي أن توضع الميزانية طبقاً لاحتياجات الخطة وليس العكس. لمزيد من الشرح، انظر شكل (١-٢).

التواصل مع العاملين

لا بد من وضع خطة للتواصل مع العاملين في جميع المراحل، سواء في مرحلة وضع الاستراتيجية أو تطويرها أو في مرحلة تنفيذ العمليات، فهذه الاتصالات مهمة للغاية.

تقضي إدارة المركز وقتًا طويلاً في العمل على وضع الاستراتيجية، لذلك عليها ألا تفترض جدلاً أن العاملين يعرفون الأمور التي تعدها من المسلمات.

ينبغي أن تكون اتصالات الإدارة مع العاملين واضحة ودقيقة ومتسقة، ولا يجب أن تخشى تكرار بعض الأجزاء تأكيداً على أهميتها. يجب أن تضع الإدارة المتميزة خطة عمل ثابتة وتلتزم بها في كل مرة تحتاج إلى الاتصال مع العاملين؛ فتشرح لهم الموقف السابق في الماضي والوضع الحالي والطريق الذي ستسلكه في الفترة القادمة والهدف وراء ذلك.



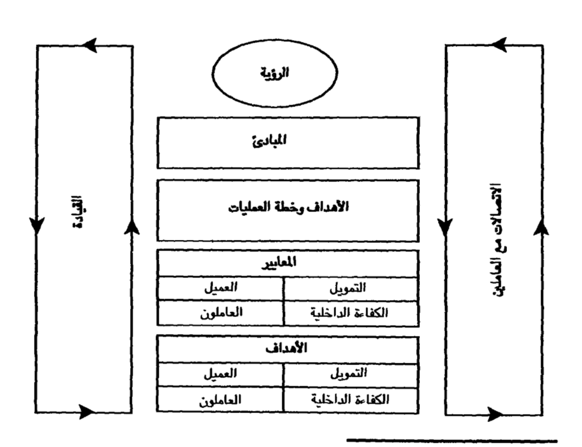
الشكل (١-٣): الدائرة المثالية للاستثمار المالي والفوائد

القيادة

تعد القيادة العامل الأساسي لنجاح العمل، فالقائد هو الذي سيحقق النجاح الساحق أو يبقى في المركز التقليدي كالآخرين.

سيتصل القائد بالآخرين ويملأهم بالحماس والرغبة في العمل ويقدم التوجيه والنصح. سيعمل القائد على وضع الرؤية، ومما لا شك فيه، سيتبنى هذه الرؤية ويقنع الآخرين بها. سيحدد القائد المبادئ، ويكون هو نفسه، مثالاً حيًا عليها؛ كما سيعين القائد عددًا من الأهداف والتحديات ولكن من الممكن التغلب عليها؛ كما سيتأكد القائد من إعادة النظر في الخطط من وقت لآخر بشكل دوري حتى تبقى على اتفاق مع الرؤية العامة والمبادئ.

يوضح شكل (١-٤): العوامل التي تم مناقشتها في هذا الفصل.



الشكل (١-٤): مخطط الفصل الأول

الفصل الثاني

سبل الاهتمام بالعميل في مراكز الاتصالات

يناقش هذا الفصل سبل الاهتمام بالعميل في مراكز الاتصالات حتى يكون هو الهدف والغاية من كل العمليات.

نبذة عن موضوع الفصل

لقد وجد العميل قوته الحقيقية أخيراً في عالم الشركات العالمية المتعددة الجنسيات والتسويق واسع النطاق. ولكن كيف أصبحت خدمة العميل الهدف الأول للشركات وما الدور الذي ستلعبه مراكز الاتصالات في المستقبل؟

لقد تم توجيه السؤال التالي إلى خبراء إدارة العلاقات مع العملاء من مختلف أنحاء العالم: "كيف يمكن لإدارة العلاقات مع العملاء أن تؤدي عملها بشكل جيد؟" وقد قدم الجميع أفكاراً رائعةً، ولكن الإجابة كانت غاية في البساطة وتتلخص في وضع مخطط مكون من خمس نقاط مترابطة كما يلي:

١- **اتجاه الشركة:** إلى أين يسير اتجاه العمل في الشركة؟ لا بد من وضع خطة لقيادة الشركة نحو الاهتمام بالعميل وليس بالمنتج.

٢- **استراتيجية العملاء:** على الإدارة أن تحدد أولاً ما تريده من العملاء، وكذلك الطريقة المتبعة للوصول إلى ما تريد. تعد العمليات المباشرة من أفضل الطرق في هذه الناحية.

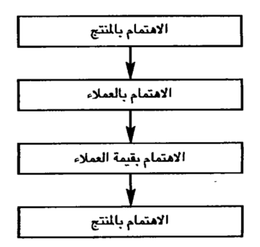
٣- **تخطيط المؤسسة:** على الإدارة أن تعمل على تطوير الشركة لتنفيذ استراتيجية العملاء بشكل متناسق بدلاً من اتباع سلسلة من الاستراتيجيات غير المترابطة.

٤- **المعلومات:** محاولة تحسين الخبرات التي يكتسبها العملاء بشكل مستمر وذلك بتحديد كيفية وصول المعلومات والبيانات إلى الشركة.

٥- **تقييم الأداء:** على إدارة مركز الاتصالات أن تضع معايير جديدة للأداء من شأنها أن تغير سلوكيات العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء.



يعد اتجاه الشركة من أهم العوامل لأنه يحدد كيفية حدوث التغييرات داخلها. هناك أربع مراحل أساسية في هذا الاتجاه:



المرحلة الأولى

يتغير دور مركز الاتصالات - بشكل كبير - مع تغير اتجاه الشركة نحو الاهتمام بالعملاء. تهتم الشركة في المرحلة الأولى بكفاءة العمل، وبالنسبة لها هذا هو السبب في اهتمام العملاء بالتعامل معها وفي وجود مراكز الاتصالات. تضع هذه الشركة أمامها مستويات الإنتاج وتكلفة كل شيء ولكنها لا تهتم بقيمة العملاء. يعد مركز الاتصالات في هذه الشركة مصدراً لتكاليف باهظة. لذلك، فإن المعايير الأساسية للأداء هي مدى الفوائد التي يحققها المركز وأوقات التعامل مع اتصالات العملاء واحتياطي الطلبات.

المرحلة الثانية

تتجه الشركة إلى الاهتمام بإرضاء العميل عندما تنتقل إلى المرحلة الثانية، مما يعني قضاء وقت أطول في التعامل مع اتصالات العملاء وإجراء المزيد من المكالمات الصادرة أو انتظار اتصالات العملاء الكبار. نتيجةً لذلك، تقل الفائدة التي يحققها المركز وتزيد التكاليف، وعندئذٍ تصاب إدارة الشركة بالهلع وتعود بمركز الاتصالات إلى المرحلة الأولى للحصول على أفضل الفوائد. قد يؤدي ذلك إلى تنفيذ عمليات مباشرة مع العملاء، مما يؤدي لتقديم خدمة متناسقة ومتميزة للعملاء.

يحدث ذلك عندما تدرك الشركة دور مركز الاتصالات وتعترف به. من الضروري أن يشترك المركز في تحديد نواحي التطوير في كل من العمليات وممارسات الشركة. ومن هنا، تبدأ روح التغيير في السريان في أرجاء الشركة. نتيجة لذلك، يجتاح العملاء في الغالب شعور بالرضا والعاملين شعور بالحماس الشديد، كما ستتحول العلاوات والنفقات الزائدة مع سير العمل إلى تكلفة تسير بشكل انسيابي وأكثر سرعة.

المرحلة الثالثة

تعتمد الشركة في المرحلة الثالثة على تقديم خدمة متناسقة للعملاء للحصول على أعلى الأرباح منهم، وذلك بمد يد المساعدة إليهم؛ يساعد الشركة في ذلك التحليلات الجيدة والمعلومات المتوافرة عن احتياجات العملاء في هذا الوقت، ومن ثم يمكنها تحديد أفضل الخيارات المناسبة لهم. كلما ساعد العاملون بالمركز العملاء، زادت ثقتهم في المركز وزاد معدل الشراء. لكن من المستحيل أن تنجح أية علاقة ما لم تكن مبنية على الثقة؛ فالثقة أساس أية علاقة وطيدة. ولكن ثقة العملاء تكتسب على مراحل من خلال التعامل مع العديد من العاملين. إن الأسلوب الأمثل لكسب ثقة العملاء هو التناسق في العمل أولاً، ثم حث العملاء على التعامل مع الشركة. من هنا، يمكن لأي من العاملين في المركز أن يعمل على تطوير هذه العلاقات وتوطيدها. إن دور مركز الاتصالات غايةً في الأهمية في المرحلة الثالثة؛ لأنه سيساعد العميل في التعامل مع المسائل المعقدة والمتداخلة. في حالة وثوق العملاء بمركز الاتصالات، يمكن للعاملين بالمركز استخدام المعلومات ذات الصلة لتعريف المنتجات أو الخدمات المقدمة التي ستلقى القبول لدى العميل ليشتري الكثير منها. لا داعي للضغط على العملاء للشراء.

المرحلة الرابعة

تعد المرحلة الرابعة مرحلة السعادة القصوى؛ يصل العملاء في هذه المرحلة إلى درجة كبيرة من الولاء للشركة حتى أنه يمكن القول إن العملاء من العوامل التي تساهم في نجاح الشركة. لا يشعر العملاء في هذه المرحلة فقط بالولاء للشركة، ولكن يحدوهم شعور عظيم بالإعجاب بها. يعد مركز الاتصال في هذه المرحلة النافذة التي يطل من خلالها العملاء على الشركة، وهي الشريك الذي يساعد في تقديم الخدمات وتنفيذ العمليات والتطوير المستمر. يعد شعور العاملين بالرضا في هذه المرحلة مقياساً لنجاح الشركة في المرحلة الرابعة؛ لأن شعورهم هذا سينعكس على العملاء.

الفصل الثالث

التخطيط المالي ووضع الميزانية

يناقش هذا الفصل الوسائل الأساسية لضمان فعالية مركز الاتصالات خاصةً فيما يتعلق بالتخطيط والأداء المالي.

نبذة عن موضوع الفصل

عادةً يتم وضع الميزانية الجديدة كل عام قبل ثلاثة أو ستة شهور من بداية العام المالي الجديد. على وجه العموم، تبدأ عملية وضع الميزانية في شهر يونيو من كل عام وتنتهي في شهر سبتمبر ويبدأ العام المالي الجديد في شهر يناير.

يهتم مدير مركز الاتصالات في أثناء وضع الميزانية، بشكل عام، بالتكاليف التي تحدد المتطلبات المالية للمركز خلال العام المالي. تعطي بعض المراكز مدخلات مالية إضافية على الميزانية، ولكن ذلك من الأمور النادرة؛ فعادةً ما يتم التنسيق مع أقسام التسويق أو المبيعات، التي تعرض ميزانية أو تحدد مقداراً ماليًا معينًا للمركز على أن يتم التفاوض بشأنهما. من أجل ذلك، سيركز هذا الفصل على التكاليف في مراكز الاتصالات.

تمر عملية وضع ميزانية مركز الاتصالات بالشكل التالي في الغالبية العظمى من مراكز الاتصالات؛ في كثير من الأحيان يقدم مدير المركز قائمة بالميزانية المطلوبة إلى قسم الشئون المالية، ثم يقضي بعدها عدة شهور في التفاوض معهم للحصول على البنود التي حددها في الميزانية المعروضة. يجب النظر إلى عملية وضع الميزانية من وجهة نظر المسئولين الذين يتخذون القرار النهائي وقسم الشئون المالية المسئول عن التنسيق بين متطلبات التمويل في الشركة بأسرها، وذلك لفهم كيفية سير العملية وتحقيق أكبر استفادة منها.



عملية وضع الميزانية

يتلقى قسم الشئون المالية اقتراحات الميزانية الخاصة بكل قسم في الشركة، التي لو تم الموافقة عليها دون نقاش لقضت على أي أرباح كان من الممكن أن تحققها الشركة. من أجل ذلك، يقوم قسم الشئون المالية أولاً بإعادة الاقتراحات إلى كل قسم مع التوصية بخفض النفقات بقدر كبير. ومن هنا، تبدأ المفاوضات على شكل الميزانية النهائي؛ أما المستفيدون، فهي الأقسام التي تأتي بأعلى الأرباح إلى الشركة أو تلك الأقسام التي تحوز على تأييد الإدارة العليا من أجل الوصول بخدمات الشركة إلى أعلى مكانة ممكنة، على سبيل المثال تطوير خدمات العملاء.

التخطيط المالي

من الممكن الاستفادة من الوصف السابق لعملية وضع الميزانية عند النظر في دور وأهمية التخطيط المالي لمراكز الاتصال. يحدد التخطيط المالي، في أثناء وضع الميزانية، المسار الذي سيسير عليه مركز الاتصالات بعد الاتفاق على ميزانية المركز وتحديد المتطلبات المالية طوال مدة الميزانية. عند وضع خطة مالية متوسطة الأجل اعتماداً على أهداف المشروع الواضحة والوصول إلى المكاسب المحددة من قبل في الخطة العامة للمشروع، سيكون من السهل على الأقسام المتميزة أن تستفيد من الميزانية على حساب الأقسام التي تسعى للحصول على المزيد والمزيد من المال دون تقديم أي فوائد ملموسة للشركة. سنتناول لاحقًا في هذا الفصل التخطيط المالي بالتفصيل، عند النظر في نماذج الأعمال.

إن إدارة القواعد والأصول المحاسبية وتطبيقاتها كثيرة للغاية حتى أنه من الصعب تناولها بالتفصيل في هذا الكتاب. لذلك، اقتصر الأمر على ذكر بعض المبادئ ذات التأثير المباشر على عملية وضع الميزانية والتخطيط المالي في مراكز الاتصالات، مع ذكر بعض المبادئ الأساسية التي من المحتمل أن تكون إدارة المركز على علم ببعضها ولكنها ذكرت هنا لإضافة صفة الكمال إلى الموضوع.

الأرباح والخسائر والتدفقات النقدية

هناك تعريف بسيط للتدفقات النقدية، وهو: مقدار المال الداخل والخارج من المشروع. هناك مثال بسيط للغاية، إذا دخل إلى المشروع أربعة ملايين جنيه إسترليني وتم صرف ثلاثة ملايين، يكون صافي النقد الباقي مليون، ومن الممكن التأكد من مراجعة كشف حساب الشركة لدى البنك.



بشكل مبسط، تعني الأرباح صافي النقد في مدة زمنية محددة. وبهذا، قد تنفق المؤسسة ثلاثة ملايين جنيه إسترليني وتضع ذلك في ميزانية الخمسة أعوام القادمة على الرغم من دفع المبلغ بالكامل مقدمًا. بالتالي، تكون النفقات في هذه المدة ثلاثة ملايين جنيه إسترليني والتدفق النقدي مليون. يوضح هذا المثال في جدول (٣-١) الفرق بين حسابات التدفق النقدي والأرباح.

الجدول (٣-١): بيان التدفق النقدي والأرباح والخسائر

التدفق النقدي	العام الأول (بالمليون إسترليني)	العام الثاني (بالمليون إسترليني)	العام الثالث (بالمليون إسترليني)	العام الرابع (بالمليون إسترليني)	العام الخامس (بالمليون إسترليني)
مقبوضات النقدية	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0
مدفوعات نقدية	3.0				
صافي الأرباح	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
المال النقدي المتراكم	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
الخسارة والربح					
الدخل	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0
المصروفات	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6
الربح	3.4	-0.6	-0.6	0.6	-0.6
أرباح تراكمية	3.4	2.8	2.2	1.6	1.0

الاستحقاق والدفع قبل موعد الاستحقاق (التوافق)

إن التوافق مبدأ أساسي في عالم المحاسبة؛ ينص على أن جميع النفقات ومتطلبات الدخل توزع على مدار فترات المحاسبة. هناك مثال جيد على ذلك: عندما يقوم المقاول ببناء منزل بتكلفة مائتي ألف جنيه إسترليني في العام الأول، ثم يبيعه في العام الثاني بمبلغ ثلاثمائة ألف. عند تحليل هذه المعلومات على أساس التدفق النقدي، سنجد أن المقاول خسر مائتي ألف في العام الأول وربح ثلاثمائة ألف في العام الثاني. في جدول (٣-١)، تم توزيع المصروفات التي بلغت قيمتها ثلاثة ملايين على الخمسة أعوام؛ لأن أرباح العمليات لم تتحقق إلا بعد خمسة أعوام.

الإيرادات

بوجه عام، تعد عملية فهم وتقييم الإيـرادات أو المبيعات عملية سهلة نسبيًا، ولكنها، في بعض الأحيان، تصبح عملية غير واضحة المعالم أو يكون مـن الخطـأ تقييم الإيرادات؛ فـما قيمة المبـيعات التي تتم باستخدام بطـاقات الائتـمان أو حسابات التوفـير أو حـتى بالرهن؟ في مثـل هـذه المواقف الصعبة يقاس الأداء بناءً على المساهمـة وأيضًا بما يعرف بـ "الدخل الحدي".

المساهمة = الإيرادات - التكلفة المتغيرة للخدمة

نسبة المساهمة = المساهمة/الإيرادات

يقوم أمناء الاكتتاب، في قطاع التمويل، بحساب نسبة المساهمة لجميع المنتجات، حيث يقومون بحساب متوسط قيمة المنتجات ومتوسط مدة الاحتفاظ بالمنتجات وغيرها من المعدلات. أما في المؤسسات الأخرى، فيقوم قسم التخطيط المالي بحساب نسبة المساهمة.

عندما تكون حسابات مساهمة الإيرادات معقدة، فإن هذا دليل آخر على أن المساهمة هي الوسيلة المثلى لتحديد القيمة عند إعداد خطة العمل التي سيتم مناقشتها لاحقًا في هذا الفصل.

المصروفات الرأسمالية والمصروفات الإيرادية

إن المصروفات الإيرادية هي المصروفات التي تحسب فقط على الفترة المحاسبية الحالية. ومن ثم، تدخل جميع النفقات الإيرادية كحساب دائن على ميزانية العام الجاري. تعرف المصروفات الرأسمالية بنسبة رأس المال التي تم إنفاقها، والتي يتم إضافتها على حساب مدة معينة.

لقد تطرق الكتاب إلى مسألة التوقيت في الجزء الخاص بالتدفق النقدي مقابل الأرباح. وينبغي أن يلم القائمون على عملية وضع الميزانية بجميع هذه الفروق وكيفية تأثيرها على متطلبات الميزانية. تختلف العمليات، في هذا الصدد، من شركة إلى أخرى. لذلك، سيجد المدير أن الطريق الوحيد للوقوف على هذه الأمور الدقيقة، يتلخص في سؤال أعضاء قسم الشئون المالية عنها؛ من بين هذه الأمور:

- هل توضع ميزانيتان منفصلتان لكل من المصروفات الرأسمالية والمصروفات الإيرادية؟
- هل يتم تغطية الإسقاطات من الاستثمار الرأسمالي الماضي والجاري في الميزانية الإيرادية تحت بند حساب الإهلاك؟ في هذه الحالة، يجب أن تكون ميزانية الإيرادات

كبيرة بالشكل الذي يسمح بتغطية إسقاطات العام الحالي من الاستثمار الرأسمالي الماضي والمقترح.

- ما المجالات التي تندرج تحت الاستثمار الرأسمالي؟ هناك بعض المجالات واضحة المعالم، على سبيل المثال، صناعة الماكينات الآلية ومحركات السيارات، ولكن الأمر مختلف في المجالات الأخرى. ففي بعض المجالات، تكون تكلفة أكبر العناصر والأدوات صغيرة – مثل أجهزة وبرامج الكمبيوتر والنفقات الاستشارية.
- هل تختلف عمليات إنهاء النفقات الرأسمالية والإيرادية؟ كيف؟

تشير النقاط المذكورة في هذا الجزء إلى أهمية الفهم الدقيق لعملية وضع الميزانية. هناك نصيحة لا بد من توجيهها إلى مديري مراكز الاتصالات؛ على مدير المركز ألا يجد حرجًا من عدم فهمه لهذه العملية، فقد نجد بعض الذين عملوا في هذا المجال لسنوات طوال ما زالوا في حاجة إلى البحث والسؤال.

الاستهلاك

يعني الاستهلاك الطريقة التي يتم بها إسقاط الاستثمار الرأسمالي على مدى عمر هذا الاستثمار. تحدد سياسة المؤسسة معدل الاستهلاك في كل مجال من مجالات الاستثمار ففي العقارات يصل معدل الاستهلاك إلى 2 في المائة سنويًا. أما في صناعة محركات السيارات، فيصل إلى 33 في المائة سنويًا. ينبغي على مدير مركز الاتصالات أن يعرف كيف يمكن لهذه الأشياء أن تؤثر على وضع الميزانية والتخطيط المالي.

النفقات الثابتة والمتغيرة

تعني النفقات الثابتة النفقات التي تتحملها المؤسسة بغض النظر عن مستوى المبيعات والإنتاج؛ من أمثلتها الإيجار والفوائد البنكية والاستهلاك. أما النفقات المتغيرة فهي التي تتغير طبقًا لتغير الإنتاج أو النشاط؛ منها على سبيل المثال الرواتب وفواتير الهاتف ونفقات الآلات أو المحركات المستخدمة. عند التحدث عن الإدارة الفعالة للميزانية لا بد من التفرقة بين هذين النوعين من النفقات. نادرًا ما يستطيع مديرو مراكز الاتصالات التأثير بشكل مباشر على النفقات الثابتة – لا سيما في أثناء العام المالي الجاري، ولكن يمكنهم التحكم في النفقات المتغيرة. في ظل عدم قدرة المديرين على التأثير على النفقات الثابتة، سيتم التعامل معها بشكل مركزي حتى لا تصبح عبئًا على كاهلهم.

تجدر الإشارة إلى أن النفقات نادرًا ما تكون ثابتة فقط أو متغيرة فقط. فعلى الرغم من ذكر الرواتب بين النفقات المتغيرة، فإنها لا تتوافق مع الإنتاج – مثلاً – لأنه من الممكن التخلص من بعض العاملين. وبالتالي، يجب أن يتوقع المدير المتطلبات جيدًا. أما الإيجار، فعلى الرغم من ذكره ضمن النفقات الثابتة، فقد يتغير نتيجة الحاجة إلى مكان جديد أو ترك مكان موجود بالفعل.

وضع الميزانية

تعني الميزانية قائمة مفصلة بالإيرادات والنفقات المتوقعة لمدة زمنية محددة، وعادةً ما تكون تلك المدة عامًا. يركز هذا الفصل فقط على التكاليف وخاصةً على النفقات الإيرادية وسيتم استبعاد المصروفات الرأسمالية.

في حالة اهتمام مركز الاتصالات بالأرباح أكثر من التكاليف، فقد يقوم هذا المركز بإعداد تقرير عن الإيرادات والنفقات؛ لأن هذا هو الأساس الذي سيقاس عليه العمل. أما في حالة اهتمام المركز بالنفقات، ولكنه، في الوقت نفسه، يحقق إيرادات. فلا بد أيضًا أن يقدم تقرير عن الإيرادات والنفقات للتأكيد على القيمة الناتجة عن العمليات.

ميزانية العاملين

تضع بعض الشركات ميزانية خاصة بالعاملين إلى جانب الميزانية المالية للشركة. من الواضح أن هناك ارتباطًا مباشرًا بين هاتين الميزانيتين، ولكن إذا وضع مركز الاتصالات ميزانية دقيقة منفصلة للعاملين بالإضافة إلى الميزانية المالية، فإن ذلك سيكون له أثر كبير على مستوى أداء هذا المركز. على سبيل المثال، لو كانت ميزانية العاملين في المركز تضم 200 عامل ولا يمكن تجاوز هذا الرقم تحت أي ظرف طوال العام؛ سيكون هذا العدد كبيرًا بالنسبة لمستوى العمل في المركز في بعض الفترات ولكن عند ازدهار مواسم العمل سيصبح هذا العدد قليل للغاية. ولكن في حالة وضع الميزانية على أساس معامل الوقت الكامل على مدار العام، سيوجد مائة موظف في المركز في فترات هدوء العمل وسيتواجد ثلاثمائة في فترات الذروة الموسمية وهذا الخيار الأخير أفضل لمراكز الاتصالات.

وضع ميزانية

عند وضع ميزانية مركز اتصالات، يجب أن يبدأ العمل بالطلب؛ بمعنى آخر، كم عدد الاتصالات التي من المتوقع أن يستقبلها المركز أو أن يقوم بإجرائها. يعتمد التنبؤ بالميزانية

الجديدة على مستوى الأداء في العام الماضي، حيث تقوم معظم المراكز بالاحتفاظ بهذه المعلومات بشكل أو بآخر. إذا كان المركز يقوم بعمل قوائم بالاتصالات سيكون من السهل عمل هذه التنبؤات. أما في حالة عدم الاحتفاظ بهذه المعلومات، فيمكن الحصول على إحصائيات المكالمات من تقارير النظام الآلي لتوزيع الاتصالات (ACD) أو غيره من الوسائل اليدوية المستخدمة.

على الرغم من أن خطوة البداية في إعداد الميزانية تبدو سهلة، فإنها تفرض سؤالاً غاية في الأهمية: هل تعتمد التنبؤات على جميع المكالمات الواردة إلى المركز أم التي تم الرد عليها فقط؟ إذا كان المركز يعاني من نسبة عالية من المكالمات التي لم يرد عليها أحد، فإن ذلك يشكل مشكلة كبيرة. في الواقع، يجب أن تعتمد التنبؤات على عدد المكالمات التي تم الرد عليها؛ لأن الكثير من العملاء يكررون الاتصال في حالة عدم الرد. لا بد من الاعتراف أن بعض الاتصالات تنتهي قبل أن تبدأ، وأن نسبة 10 إلى 20 في المائة منها تتحول إلى اتصالات حقيقية إذا تطورت الخدمة المقدمة، ويزيد هذا الرقم إذا كان العميل لديه اختيارات متعددة يختار من بينها من يشتري منه. بالإضافة إلى ذلك، يجب عند عمل التنبؤات إضافة بند حجم الاتصالات عن طريق البريد الإليكتروني والمراسلة.

التنبؤ بمعدل النمو

عندما يعرف حجم النشاط الحالي من السهل التنبؤ بمقدار ارتفاع أو انخفاض النمو في الفترة القادمة. لا بد أن يعتمد التنبؤ على العوامل الأساسية التي تتحكم في عدد المكالمات، منها على سبيل المثال:

- النمو التاريخي للشركة
- النمو المتوقع في الدخل
- النمو المتوقع في عدد العملاء
- خطط التسويق في الفترة القادمة.

كما لا بد من الاعتماد على هذه النقاط عند وضع ميزانية الإيرادات.

عندما يحدد التنبؤ نسب كل عنصر لا بد من حساب احتياجات الموارد. كما ذكر من قبل، يتم الاعتماد على نظام القوائم لوضع حوارات الاتصال في المستقبل وحساب احتياجات الموارد اعتماداً على التنبؤ وتاريخ الاتصالات باستخدام حساب "إيرلانج سي" (Erlang c).



يعد "إيرلانج سي" وسيلة حسابية للتنبؤ بعدد الموظفين المطلوبين لتقديم مستوى خدمة معين عند التعامل مع المكالمات الواردة في ظل عدد اتصالات ووقت محددين.

ليس من الضروري أن يحتفظ مركز الاتصالات بنظام قوائم لعمل تنبؤ سليم باحتياجات الموارد في الموازنة، التي يمكن القيام بها باستخدام المعلومات الأساسية في الجدول التالي:

احتياجات الموارد	
حجم المكالمات الواردة	20000
الوقت المحدد لهذه المكالمات بالثواني	325
حجم ضغط التعامل مع المكالمات الواردة بالساعات	180555.6
نسبة التعامل الفعلي مع المكالمات الواردة	70%
عدد الساعات المطلوبة للمكالمات الواردة لكل فرد	257937
حجم المكالمات الصادرة	500000
عدد المكالمات الصادرة التامة في الساعة	5
عدد الساعات المطلوبة لإجراء المكالمات الصادرة لكل فرد	100000
الوقت الإجمالي اللازم لكل فرد	**357937**
عدد أيام العمل في العام	260
الأقل:	
عدد أيام الإجازة السنوية	26
عدد أيام الإجازات الرسمية	11
عدد أيام الإجازات المرضية والغياب	12
عدد أيام التدريب	24
عدد أيام إدارة الأداء	4
عدد أيام معادل الوقت الكامل في العام	**183**
عدد ساعات التعامل مع المكالمات في اليوم	6
معادل ساعات الوقت الكامل في العام	**1098**
إجمالي معادل الوقت الكامل المطلوب	**326**

فيما يلي كيفية حساب احتياجات الموظف في معادل الوقت الكامل في المعادلات التالية:

احتياجات معادل الوقت الكامل = حجم احتياجات المكالمات الواردة + حجم احتياجات المكالمات الصادرة

(326 = 235 + 91)

حجم احتياجات المكالمات الواردة = حجم ضغط التعامل مع المكالمات الواردة بالساعات / وقت التعامل الفعلي مع المكالمات الواردة / معادل ساعات الوقت الكامل في العام

(235 = 180 556 / 0.7 / 1098)

حجم ضغط التعامل مع المكالمات الواردة بالساعات = (التنبؤ بحجم المكالمات × الوقت المحدد لهذه المكالمات/ 60 / 60)

(180 556 = 2 000 000 × 325/ 60/ 60)

حجم احتياجات المكالمات الصادرة = حجم ضغط التعامل مع المكالمات الصادرة بالساعات / معادل الوقت الكامل في العام

(19 = 100 000 / 1098)

حجم ضغط التعامل مع المكالمات الصادرة بالساعات = التنبؤ بالمكالمات الصادرة / عدد المكالمات التامة في الساعة

(100 000 = 500 000 / 5)

البيانات/الافتراض	القيمة	المصدر
عدد المكالمات الواردة سنوياً	2000000	تنبؤات معتمدة على بيانات تاريخية والنمو المتوقع والأنشطة المخططة
عدد المكالمات الصادرة سنوياً	500000	تنبؤات معتمدة على بيانات تاريخية والنمو المتوقع والأنشطة المخططة
الوقت المحدد للمكالمات الواردة	325	تقديرات معتمدة على بيانات تاريخية والتغيرات المتوقعة
عدد المكالمات الصادرة في الساعة	5	تقديرات معتمدة على بيانات تاريخية والتغيرات المتوقعة
نسبة التعامل الفعلي مع المكالمات الواردة*	70%	تقديرات معتمدة على بيانات تاريخية وحساب "إيرلانج سي"
معادل ساعات الوقت الكامل في العام	1098	حسابات معتمدة على معدل الإجازات واحتياجات العمل ونسبة الغياب بدون إذن

* سيتم شرح المقصود بنسبة التعامل الفعلي مع المكالمات الواردة فيما بعد، ولقد تم استخدامه في هذه الحسابات لعمل حساب مفصل باستخدام "إيرلانج سي" في العام بأكمله.

وقت التعامل الفعلي = الوقت الذي يقضيه الموظف في التعامل مع المكالمات (يشمل ذلك أوقات تسجيل البيانات بعد المكالمات) أو المكالمات التي تم الرد عليها × الوقت المحدد للمكالمات / وقت تسجيل الموظف.

مستويات نسبة التعامل الفعلي

يتم تحديد مستوى نسبة التعامل الفعلي طبقًا لحجم الموارد المتوفرة للتعامل مع المكالمات الواردة. في حالة التساوي، كلما قلت الموارد، زاد انشغال الموظف وزاد وقت التعامل الفعلي مع المكالمات الواردة وقلت كفاءة الخدمة المقدمة. وبالعكس، كلما زادت الموارد، قل انشغال الموظف، ومن ثم يقل وقت التعامل الفعلي مع المكالمات الواردة ويرتفع مستوى الخدمة.

لقد حدد حساب "إيرلانج سي" مستوى الخدمة الذي سيتم على أساسه حساب عدد الموظفين الذين يحتاج إليهم مركز الاتصالات. عندما يتم حساب هذا العدد، يمكن حساب وقت التعامل الفعلي كعدد ساعات العمل التي يحتاجها الموظفين في المركز لتقديم خدمة متميزة في التعامل مع المكالمات الواردة. إذا كانت بيئة العمل تتغير بشكل كبير يجب عمل حساب "إيرلانج سي" للتأكد من أن وقت التعامل الفعلي المتوقع مناسب لهذه التغيرات؛ عادةً ما يكفي إجراء اختبار على ظروف عمل الأسبوع التقليدية.

طبقًا لحساب "إيرلانج سي"، يتحدد وقت التعامل الفعلي مع المكالمات الواردة بتوزيع المكالمات طوال ساعات النهار ومستوى الخدمة المنشود والوقت المحدد لهذه المكالمات وحجم المكالمات.

تسير عملية وضع الميزانية بشكل مباشر عندما تعرف متطلبات الموارد. يعد الاعتماد على البيانات التاريخية من أهم المصادر التي تعتمد عليها عملية التنبؤات؛ لأنه، وبمنتهى البساطة، ستزيد النفقات المتغيرة بشكل متوازٍ مع الأنشطة. أما لو كانت نفقات ثابتة، فينبغي أن تبقى كما هي ما لم يؤثر عليها أحد العوامل المعروفة. قد تعد النفقات متغيرة بناءً على الإيرادات (العمولات) أو النشاط (فاتورة الهاتف) أو عوامل متغيرة أخرى، مثل المرافق المستخدمة. ومن شأن تلك العوامل تحديد العناصر التي سيتم توجيه التكلفة إليها.

تجدر هنا الإشارة إلى ارتفاع القيمة أو مسألة التضخم. تسبب بعض العمليات زيادة في التكلفة للتغلب على هذا التضخم. بالنسبة لمراكز الاتصالات، يعد تضخم الرواتب من أهم العوامل في هذا الصدد؛ لأنها تمثل ما يزيد عن 60 في المائة من نفقات المركز. لذا، ينصح الخبراء باستشارة قسم الشئون المالية للوقوف على الأسلوب الأمثل للتعامل مع هذه المشكلة.

إدارة الميزانية

قبل أن نتناول آليات إدارة الميزانية، لا بد من الإجابة عن بعض الأسئلة المتعلقة بوضع الميزانية في الشركة التي تضم مركز اتصالات:

- هل يمكن إعادة تطبيق نفس الميزانية من عام لآخر؟ في بعض الأحيان، يمكن ذلك ولكن يجب معرفة ذلك وإلا ستختفي الميزانيات المتميزة التي كان من الصعب الوصول إليها.
- متى يعتبر أن جميع أموال الميزانية قد تم إنفاقها؟ قد يبدو هذا سؤال غريب ولكن هذا السؤال يفرض نفسه عندما يتم التقدم بطلب للشراء أو عندما يتلقى المركز فاتورة مفصلة أو حتى عند الدفع.
- هل يحدث تبادل في النفقات المخصصة لبعض الأنشطة، بمعنى هل يزيد الإنفاق في بعض النواحي مقابل خفض النفقة في غيرها؟
- كيف يمكن تغيير الميزانية في أثناء العام المالي في حالة حدوث بعض التغيرات غير المتوقعة؟

يعد تحليل التباين من أهم الوسائل المستخدمة في إعداد التقارير الخاصة بإدارة الميزانية، يتم إجراء هذا التحليل شهرياً لتقرير النفقات الشهرية في جميع أوجه الميزانية ومقارنتها بالفترة ذاتها من العام الماضي. تقوم الكثير من الشركات بعمل تنبؤ بحالة العام بأكمله. فيما يلي نموذج لتحليل التباين.

تقرير ميزانية أبريل

	أبريل			ميزانية أبريل في العام الماضي		
	الميزانية	حجم الإنفاق الفعلي	التباين	الميزانية السابقة	حجم الإنفاق الفعلي	التباين
النفقات المباشرة	£000	£000	£000	£000	£000	£00
الرواتب	800	750	50	3200	3251	-51
نفقات العاملين الإضافية	20	32	-12	80	93	-13
نفقات التعاقد الخارجي	100	112	-12	400	168	232
تعيين العاملين الجدد	20	15	5	80	52	28
التدريب	30	35	-5	120	87	33
طبع البطاقات والأدوات المكتبية	10	12	-2	40	68	-28
فاتورة الهاتف	60	50	10	240	253	-13
الإجمالي	**1040**	**1006**	**34**	**4160**	**3972**	**188**
النفقات غير المباشرة						
الإيجار	70	65	5	280	240	40
ضريبة المجلس	20	25	-5	80	80	0
الخدمات	10	5	5	40	20	20
المرافق	3	4	-1	12	18	-6
استمرار العمل	5	12	-7	20	45	-25
الأمن	5	4	1	20	18	2
النظافة	3	3	0	12	12	0
وسائل الترفيه	4	5	-1	16	15	1
النقل والرحلات	5	12	-7	20	35	-15
أتعاب مهنية	10	43	-33	40	43	-3
صيانة وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات	20	20	0	80	80	0
دعم وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات	20	20	0	80	80	0
الإجمالي	**175**	**218**	**-43**	**700**	**686**	**14**
الاستهلاك	62	54	8	248	186	62
إجمالي النفقات الحالية	1277	1278	-1	5108	4844	264

يبين هذا التقرير تباينًا إيجابيًا متمثلاً في انخفاض النفقات عن الميزانية المتوقعة وهذا "خبر جيد"؛ كما يشير إلى وجود تباين سلبي متمثل في زيادة النفقات عن الميزانية المتوقعة وهذا "خبر سيئ". لو تم ذكر الإيرادات في تقرير التباين لكان التباين الإيجابي دليلاً على تجاوز الهدف المرسوم، وفي الوقت نفسه قدرة سلبية على بلوغ الهدف.

في الغالب، يقوم قسم الشئون المالية بإعداد تقرير التباين. ولذلك، لا يهتم به مديرو مراكز الاتصالات في كثير من الأحيان، مما يسبب مشاكل كثيرة في إدارة الميزانية. مع اختلاف أساليب إعداد التقارير، لن يمكن عمل خطة مفصلة بأسلوب التعامل مع المشكلات المشار إليها؛ بشكل عام، ينبغي على مدير مركز الاتصالات، أو من يقوم مقامه، أن يستعرض بنود الإنفاق المذكورة في التقرير ويقارنها بالميزانية الموضوعة، وإما أن يوافق عليها أو يناقش قسم الحسابات فيها. في حالة الالتزام الكامل بنظام شراء قائم ويقوم مركز الاتصالات بإنهاء جميع أوامر الشراء، لن يكون هناك أية مشكلة بهذا الصدد.

تمثل الرواتب عنصراً مهمًا من عناصر النفقات في جميع مراكز الاتصالات، وعادةً ما يكون عدد الموظفين كبير. لذلك، لا بد من مراجعة كشف الرواتب النهائي للتأكد من أن كل فرد نال ما يستحق.

نصائح بشأن كيفية العمل مع الشئون المالية

إقامة علاقات جيدة

تتنوع العلاقات بين مراكز الاتصالات وأقسام الشئون المالية تنوعًا كبيراً، مما يعني أيضًا تنوع العلاقات بين مديري مراكز الاتصالات وممثلي الشئون المالية. تقوم مراكز الاتصالات الكبيرة بتعيين مدير مالي ضمن أعضائها أو ترشح مدير مالي لها في الشئون المالية كي تضمن مرونة التعامل بين مدير المركز والمدير المالي. تسمح هذه العلاقة لمدير مركز الاتصالات ببناء علاقة عمل مع خبير مالي لتمثيل مركز الاتصالات لدى الشئون المالية وتقديم النصائح عند وضع الميزانية وخطة العمل. ينبغي أن يكون هذا الخبير على علم ودراية بكيفية عمل مراكز الاتصالات والمشاكل التي تقابلها، وأثر ذلك على العمل بوجه عام، حتى تسير هذه العلاقة على نحو جيد.

فهم المعايير الأساسية

ينبغي على ممثل الشئون المالية المتميز أن يكون على دراية بمختلف نواحي العمل في مراكز الاتصال وألا تقتصر معرفته على الميزانية فقط. تعتمد كفاءة مركز الاتصالات على مساهمات المركز وفعالية العمليات التي تهدف إلى تقديم خدمة متميزة بتكلفة مقبولة. يجب أن يضع المحاسب الجيد مقاييس للأنشطة والتكلفة، وتحديداً "التكلفة المعتمدة على النشاط" وذلك لتطوير "مؤشرات الأداء الأساسية" التي تستخدم في تقييم الأداء وإطلاع المديرين على المسائل المهمة.

التعامل مع المعلومات بوضوح

في الكثير من مراكز الاتصالات الكبيرة، وتقريباً في جميع مراكز الاتصالات، تنشأ العلاقة بين المركز والشئون المالية عن طريق العلاقة بين مدير المركز ومدير الشئون المالية وبعض المساعدين من الجهتين. يتم تحليل معظم البيانات باستخدام "نظام إدارة المعلومات" في مركز الاتصالات. تكمن المشكلة الكبيرة في هذه العلاقة في عدم إدراك الشئون المالية لقيمة الفوائد التي تحققها مراكز الاتصالات، فعادةً ما ينظرون إليهم كمراكز لاستنفاد موارد الشركة المحدودة.

بغض النظر عن الهيكل التنظيمي، يكمن الهدف الأساسي من تثقيف العاملين بالشئون المالية وإمدادهم بالمعلومات عن كيفية عمل مراكز الاتصالات في الوصول إلى علاقة جيدة بين الطرفين تكون حافزاً لكل منهما على التميز والإنتاج. فيما يلي بعض النصائح الأخرى في إدارة العلاقة بين الشئون المالية ومراكز الاتصالات:

- على مدير مركز الاتصالات أن يعي الدور الذي يقوم به قسم الشئون المالية وما يحتاجه القسم من المركز وما سيقوم القسم بتقديمه للمركز.
- على مدير المركز أن يقدم لقسم الشئون المالية المعلومات التي يحتاجها حتى تزداد قوة موقف المركز.
- ينبغي على مدير المركز ألا يتعامل مع الشئون المالية كقسم بيروقراطي لا قيمة له. فلو قام بذلك، سيصبح هذا أسلوب تعاملهم معه وتزداد الأمور تعقيداً.



- لا بد أن يحاول مدير المركز تطوير علاقاته معهم حتى يزيد حجم المعلومات والخبرة التي من الممكن الحصول عليها منهم. يمتلك قسم الشئون المالية معلومات لا حصر لها والتي يمكن لمركز الاتصالات استخدامها في تطوير خطة العمل وإدارة الأداء.
- لو سنحت الفرصة، على مدير المركز أن يحاول كسب ولاء أحد العاملين بالشئون المالية والذي يمكنه القيام بهذه الأشياء على أكمل وجه بدلا من مدير المركز.

التخطيط المالي وخطة العمل

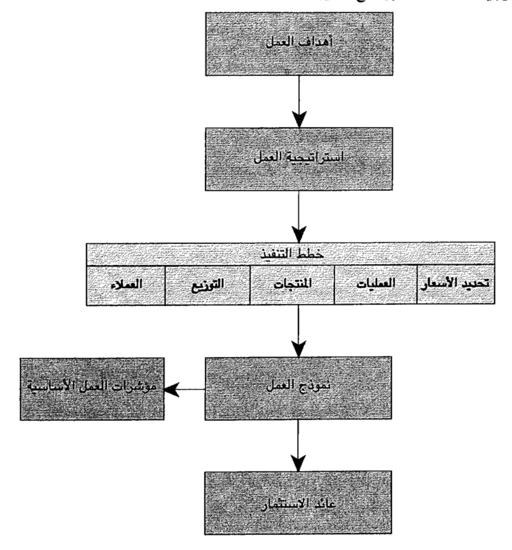
يعني التخطيط المالي تحويل خطط العمل إلى إيرادات ومصروفات على مدار فترة معينة؛ في الغالب تمتد هذه الفترة إلى ثلاثة أعوام أو خمسة. قد يكون التخطيط المالي أكبر من مجرد امتداد لمدة الميزانية لتقديم رؤية طويلة المدى للنمو واحتياجات الموارد؛ ولكن قد يساهم التخطيط المالي في التعرف على التغيرات المهمة التي تطرأ على أسلوب العمل في المستقبل. تعكس خطة العمل التغيرات وتبين قيمة هذا التغيير بالنسبة للعمل، قد لا يمكن حساب القيمة المالية للتغير في هذه الحالة، مثل تطوير خدمة العملاء، ولكن القيمة الحقيقية تعود على العمل. لذا، لا بد من تقديمها في شكل جيد في خطة العمل.

تقوم المشروعات الاستثمارية الكبيرة بإعداد خطط العمل، ويقدم العامل المالي في خطة العمل ليمثل "عائد الاستثمار" مع ذكر وثائق تدعم البيانات المذكورة. لا ينبغي أن نعامل خطة العمل كوثيقة مالية؛ لا بد أن يعتمد التغير على منطقية العمل والوعي بحالة السوق. يبين شكل (٣-١) العوامل الأساسية في خطة العمل، كما يبين أن نموذج العمل وعائد الاستثمار نتيجتان لخطة العمل وليس خطة العمل نفسها.

تجدر الإشارة إلى أن خطة العمل تقدم غالبًا في صورة تدفقات نقدية وليست بيانًا بالأرباح والخسائر. ولذلك، تذكر النفقات الرأسمالية وقت الشراء كما وضحنا من قبل في هذا الفصل.

محتويات خطة العمل

ليتم التركيز المباشر لخطة العمل على مراكز الاتصالات، يبين جدول (٣-٢) بعض الأهداف والاستراتيجيات والخطط التنفيذية التي لها تأثير مباشر على التكاليف والإيرادات الناتجين عن مركز الاتصالات. لا تحيط خطط التنفيذ بجميع النواحي، وسيتم تناولها في الاستراتيجيات المخصصة لبرنامج التغيرات الخاص.



الشكل (٣-١): خطة العمل

الجدول (٣-٢): الخطط التنفيذية في خطة العمل

عناصر خطة العمل	أمثلة على ذلك من داخل مراكز الاتصالات
أهداف العمل	● تطوير خدمة العملاء ● خفض النفقات ● زيادة العائد ● زيادة مساهمة العملاء في المنتجات
استراتيجيات العمل	● الدمج بين مراكز الاتصال القائمة بالفعل ● تحديث التكنولوجيا المستخدمة ● البيع عن طريق مراكز الخدمة ● زيادة إنتاج العاملين
خطة تنفيذ تحديد الأسعار	● زيادة الأسعار ● تخفيض الأسعار
خطط تنفيذ العمليات	● إعادة تصميم عمليات مركز الاتصالات ● تطوير تدريبات العاملين ● تطبيق مقاييس إدارة الأداء ● تحديث إدارة المعلومات ● إعادة تصميم توزيع المكالمات
خطط تنفيذ المنتجات	● إدخال منتجات جديدة ● التركيز على المنتجات الأساسية ● تطوير اقتراحات العملاء
خطط تنفيذ التوزيع	● استخدام قنوات توزيع أسرع ● استخدام قنوات توزيع أقل تكلفة ● التوزيع عن طريق مواقع الويب ● التعامل مع الوسطاء
خطط تنفيذ العملاء	● زيادة الاتصالات مع العملاء ● التوجه المسبق إلى العميل ● تقديم بيانات تشير إلى شعور العملاء بالرضا



نموذج العمل/النموذج المالي

يستخدم مصطلح نموذج العمل للإشارة إلى التعاملات في العمل، على سبيل المثال، قد يقصد بنموذج العمل البيع المباشر للعميل أو التخلص من قنوات التوزيع الخارجية. لكن، لا يُقصد بالنموذج المعنى المتعارف عليه ولكن نتحدث هنا عن تحديد المنهج الذي سيسير العمل عليه الآن والذي سيتبعه في المستقبل، حيث يحدد نموذج العمل الطريق الصحيح لسير العمل.

هناك سبل عديدة متوفرة لتحديد طريقة العمل، بداية من جداول البيانات الأساسية ووصولاً إلى النظم المتطورة والتي تتكلف ما يزيد عن 100000 جنيه إسترليني. إن المبادئ التي تقوم عليها هذه السبل واحدة لذلك، سيتم التركيز هنا على تحديد طرق العمل باستخدام جداول البيانات. لا بد أن تصمم مناهج العمل بحيث يمكن تغيير أي افتراض لأن تأثير التغيير سوف يؤثر على منهج العمل برمته.

حساب الطلب

كما ذكر في الميزانية من قبل، يعد الطلب هو نقطة البداية في بناء نموذج العمل؛ قد يستفاد من البيانات التاريخية في تحديد الطلب ولكن ذلك يتوقف على الاستراتيجية التي يتم صياغتها. في كثير من الأحيان تنتج عن الخطط التنفيذية بعض الافتراضات التي تتطور مع التسويق لتقدم منتجات جديدة للعملاء أو استراتيجية جديدة للاتصال بهم؛ ولكن يجب أن تطبق هذه الافتراضات لتحديد الطلب من عام لآخر.

يبين الجدول التالي مثالاً بسيطًا على حساب الطلب والمبيعات للمكالمات الهاتفية التسويقية. بلغ عدد اتصالات العملاء 700000 منذ بداية العام الأول وحتى العام الخامس؛ نتج عن هذه الاتصالات 245000 صفقة بيع. بعد حساب هذه الأرقام، يمكن الوصول إلى قيمة المبيعات الإجمالية أو المساهمة واحتياجات العاملين. كما يبين الجدول، بالإضافة إلى بيان الخمس سنوات، العام الصفري (الحالة الأساسية أو الوضع الأولي للشركة). تبين هذه الحالة الأساسية مستوى الأداء الحالي وتفيد في شيئين، الأول، تقدم نقطة البدء لقياس وتقييم تطور الأداء المنشود؛ الثاني، تعد تلك الحالة عاملاً أساسيًا في عائد الاستثمار حيث تستخدم في حساب الفوائد والتكاليف الإضافية المرتبطة بالتغير. يبين الجدول التالي أن الفائدة الإضافية تبلغ 688160 جنيه إسترليني سنويًا وهذا هو الفارق بين 245000 و84321.

التسويق عبر الهاتف	الحالة الأساسية	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
إجمالي الصفقات	3372460	5000000	5000000	5000000	5000000	5000000
صافي الصفقات المقدمة	1686230	3500000	3500000	3500000	3500000	3500000
إجمالي الاتصالات	262077	1750000	1750000	1750000	1750000	1750000
إجمالى عدد العملاء الذين تم الاتصال بهم	240890	700000	700000	700000	70000	70000
عدد صفقات البيع التامة	84312	245000	245000	245000	245000	245000
البيانات والافتراضات						
التسويق عبر الهاتف						
الاتصالات التي تم إجراؤها	33%	50%	50%	50%	50%	50%
المكالمات التامة	14%	20%	20%	20%	20%	20%
الصفقات التي تمت من إجمالي عدد العملاء ممن تم الاتصال بهم من أجل البيع	35%	35%	35%	35%	35%	35%

بعد حساب الطلب، ينبغي حساب النفقات الاستثنائية والنفقات الرأسمالية للتغيرات وكذلك نفقات العمليات الجارية. كما ذكر في مقدمة الجزء الخاص بنموذج العمل، لا بد أن يقوم هذا النموذج على الافتراضات التي تتأكد طوال العمل؛ فعلى سبيل المثال، من المفترض أن يتكلف شراء جهاز كمبيوتر جديد 2000 جنيه إسترليني وسيتم تحديد عدد الأجهزة المطلوبة بطرح عدد العاملين في نهاية هذا العام من عدد العاملين في العام الماضي. عند وضع نموذج عمل بهذه الطريقة ستتأثر تكلفة الجهاز الجديد بأي تغيير في عدد العاملين أو في ثمن الجهاز.

عائد الاستثمار

يعني عائد الاستثمار الفائدة التي تعود من الاستثمار ويعبر عنها بالقيمة أو النسبة، وحتى تزيد الأمور تعقيداً، يمكن حسابها أيضاً على أساس التدفقات النقدية المخصومة. تشير التدفقات النقدية المخصومة إلى أن قيمة المليون جنيه في العام القادم لن تكون مثل اليوم، في الغالب يشار إلى التدفقات النقدية المخصومة بنسبة الخصم. يبين الجدول التالي قيمة مليون جنيه إسترليني منذ العام الصفري الحالي أو الموازنة الصفرية إلى العام الخامس، أدى استخدام طريقة التدفقات النقدية المخصومة إلى فوائد كبيرة تفسر الاستثمار في عالم اليوم.



العام	الاستثمار	التدفقات النقدية المخصومة
العام الصفري	£1000000	£1000000
العام الأول	£1000000	£ 892857
العام الثاني	£1000000	£ 797194
العام الثالث	£1000000	£ 711780
العام الرابع	£1000000	£ 635518
العام الخامس	£1000000	£ 567427

أدنى معدل لعائد الاستثمار (نسبة الخصم) = 12%

عائد الاستثمار= الإيرادات الإضافية – النفقات الإضافية – الاستثمار الأولي

يبين الجدول التالي نموذج لعائد الاستثمار في خطة العمل. لقد تم تحديد أدنى معدل لعائد الاستثمار في هذه الخطة بـ 20%، وصافي القيمة الحالية 1.9 مليون جنيه إسترليني. في التدفقات النقدية المخصومة، لو كان صافي القيمة الحالية أكبر من العام الصفري سيحقق الاستثمار الهدف وهو 20%، أما لو كان صافي القيمة أقل من العام الصفري، فلن يستطيع الاستثمار أن يحقق العائد المطلوب.

	العام الصفري	العام الأول	العام الثاني	العام الثالث	العام الرابع	العام الخامس
المبيعات الإضافية	£ 0	£1000000	£1000000	£2750000	£3500000	£3500000
ملخص التكاليف						
تكاليف الإنشاء	£520466					
النفقات الجارية		£ 1549371	£1503310	£1468828	£1440273	£1416603
الإجمالي	**£520466**	**£ 1549371**	**£1503310**	**£1468828**	**£1440273**	**£1416603**
التراكم	£520466	£ 2069836	£3573146	£5041974	£6482247	£7898851
صافي الأرباح	-£520466	-£ 549371	£496690	£1281172	£2059727	£2083397
أدنى معدل لعائد الاستثمار	20%					
صافي القيمة الحالية	£1938648					

مؤشرات الأداء الرئيسية

تعني مؤشرات الأداء الرئيسية المؤشرات التي تشير إلى نجاح العمل أو نجاح خطة العمل. كثيراً ما تقوم مؤشرات الأداء على الافتراضات المذكورة في العمل، منها على سبيل المثال، معدلات اتصالات العملاء أو درجة انشغال الموظفين. تُقدَم هذه المؤشرات، بالإضافة إلى عائد الاستثمار، في خطة العمل حتى يتمكن المديرون من فهم العوامل التي ستدفع الأداء في المستقبل وتقييم مرونة تطوير الأداء ومتابعة الأداء ومقارنتها بهذه المؤشرات بمجرد البدء في تنفيذ البرنامج. تشير القوائم التالية إلى بعض المؤشرات الرئيسية في مراكز الاتصالات التي من الممكن أن تعزز خطة العمل.

مؤشرات الأداء الرئيسية للمكالمات الواردة:

- نسبة المكالمات التي لم يتم الرد عليها
- وقت تسجيل الدخول
- نسبة المكالمات التي تم الرد عليها
- الالتزام بجدول المواعيد
- سرعة الرد على المكالمات
- حجم المكالمات التي تم التعامل معها
- نسبة المكالمات التي تم الرد عليها خلال عشر ثوان
- حجم التعامل الفعلي مع المكالمات

مؤشرات الأداء الرئيسية للمكالمات الصادرة:

- عدد الاتصالات التي تم إجراؤها
- عدد من تم الاتصال بهم من صانعي القرار
- عدد المكالمات التي تحولت إلى صفقات
- الوقت الذي يقضيه الموظف في المكالمة

مؤشرات الأداء الرئيسية للمكالمات الواردة أو الصادرة:

- الوقت اللازم للرد على الاستفسارات
- حجم وقيمة الصفقات الناتجة عن الاتصالات الهاتفية



- نسبة المكالمات التي تم حسمها منذ الاتصال الأول
- قيمة ونسبة الزيادة في المبيعات
- قيمة ونسبة إجمالي المبيعات
- دقة البيانات والكفاءة – تقريباً
- كفاءة المكالمات
- نسبة غياب الموظفين
- معدل دوران الموظفين في مركز الاتصالات في الداخل والخارج
- عدد أيام تدريب الموظفين

تقديم خطة العمل

بعد الحصول على الموافقة على خطة العمل، يجب أن يقدمه مدير مركز الاتصالات للمسئولين، لا سيما إذا كانت الخطة تُقدم في صورة عرض. على الرغم من الوضوح التام لعناصر الخطة بالنسبة لمن قام بوضعها، فإنه قد يسيء أحد المستمعين إليها فهم بعض العوامل طبقًا لمعلوماته عن موضوع الخطة أو عدم توفر هذه المعلومات من الأصل. من هنا يجب أن يُتخذ قرار سابق بشأن صيغة العرض التي تأخذ، في كثير من الأحيان، شكل بيان مفصل مكتوب بالإضافة إلى موجز يلخص النقاط الأساسية. إذا كانت هذه هي الطريقة المتبعة، ينبغي أن يقدم البيان المفصل صورة عامة عن الموضوع لتثقيف الحضور، بالإضافة إلى المعلومات الجوهرية عن خطة العمل. هناك أسلوب متبع في مثل هذه الحالات، وهو توزيع العرض على الحضور قبل الاجتماع حتى يتابعوا الشرح بسرعة؛ في حالة عقد اجتماع تمهيدي من الممكن توزيع ملخص بالنقاط الأساسية لأنه في حالة توزيع النص الكامل للعرض سيفقد المديرون الاهتمام به لأنهم حصلوا على جميع المعلومات المطلوبة.

التعرف على الحاضرين في أثناء تقديم العرض

يعد التعرف على الحضور في أثناء تقديم عرض خطة العمل في مركز الاتصالات شيئًا مهمًا للغاية، لأن المديرين الكبار غير المتمرسين في هذا المجال يعرفون القليل عن سير العمل في مراكز الاتصالات. من الضروري أن يفهم جميع الحضور الدور المهم الذي يضطلع به مركز الاتصالات وألا ينظروا إلى مركز الاتصالات كعبء على الشركة من أجل إسعاد

العملاء. إذا شعر المدير في أثناء تقديم العرض أن الحاضرين لا يستطيعون فهم هذا الدور، فيجب أن يتحدث عن قيمة العمل الذي يقوم به مركز الاتصالات بالنسبة للمشروع بأكمله. كما يجب أن يتعرف على جميع الحاضرين كأفراد ومجموعة واحدة، لا سيما صانعي القرار الذين لن يتجاوز عددهم اثنين مهما كبر عدد الحاضرين.

بصفة عامة يهتم أعضاء الشئون المالية بالنتائج النهائية وهل الطريقة المؤدية إليها مقنعة أم لا؛ أما قسم التسويق فيهتم بأساليب التسويق وخدمة العملاء؛ ويهتم العاملون في الموارد البشرية بتأثير خطة العمل على العاملين؛ أما بالنسبة لأعضاء قسم تكنولوجيا المعلومات فيهتمون بدرجة تعقيد الحلول التقنية. لن يستطيع مدير مركز الاتصالات أن يرضي جميع الأطراف ولكن على الأقل عليه أن يضع جميع الاعتبارات نصب عينيه.

في معظم الأحيان، سيكون مدير مركز الاتصالات الراعي المناصر لموقف المركز في الاجتماع أو سيكون هناك فرد آخر. لو لم يكن الأمر كذلك، على مدير المركز أن يقوم ببعض الأعمال التمهيدية ودعوة بعض أنصار المركز إلى اجتماع تقديم العرض وتحديد عدد العاملين لحضور الاجتماع مع عدم المبالغة واختيار من يمكنه دحض أسئلة المتخصصين والمساهمة في المناقشة. يمكن لمدير المركز أن يشرك أحد أعضاء فريق العمل في المركز في تقديم العرض حتى يشعر الجميع بالمسئولية وحتى يتمكن المدير من إعادة النظر في بعض الأمور. عند حضور بعض العاملين وعدم مشاركتهم في الحديث، فإن ذلك لن يفيد المدير شيئًا ومن الممكن أن يوحي أن روح العمل الجماعي غائبة عن المركز.

التعرف على معايير اتخاذ القرار

تحدد معظم الشركات المعايير التي ينبغي الالتزام بها عند إعداد خطة العمل وقبل الموافقة عليها والتي عادةً ما تتركز علي معايير مالية لا سيما أدني معدل لعائد الاستثمار الذي يجب الوصول إليه. قد تلتزم خطة العمل بهذه المعايير وقد لا تلتزم ولكن على الأقل لا بد أن تكون على دراية بها في حالة إثارتها أثناء العرض. تشترط الشركات الكبيرة، عادة، منهجًا معينًا في إعداد الخطة والذي يتضمن المراحل التالية:

- المرحلة الأولى: خطة العمل الأولية
- المرحلة الثانية: خطة عمل مفصلة بحيث يطلع عليها مديرو الأقسام للموافقة.
- المرحلة الثالثة: خطة عمل تنفيذية، تشبه الخطة الواردة في المرحلة الثانية ولكنها أكثر إيجازًا وتعرض وجهة نظر أعمق.

في حالة وجود معايير محددة لخطة العمل في الشركة، ينبغي على مدير مركز الاتصالات أن يحدد بدقة موقع المركز من مراحل الخطة ويلتزم بالشروط المحددة، ولكن في الوقت نفسه عليه ألا يكون مقلداً وأن يبتكر في العرض.

العرض

يجب أن يقدم العرض بشكل قوي ودقيق لتغطية جميع النقاط في الوقت المحدد؛ من النادر أن يُسمح بفرصة ثانية لتقديم العرض لذلك يجب تغطية جميع النقاط اللازمة والحد من النقاط الفرعية. لا يوجد شكلاً محدداً للعرض لذلك يفضل أن تكون طريقة العرض مبتكرة ومنظمة. فيما يلي شكل لأحد العروض:

١- أهداف العرض؛ على سبيل المثال الحصول على الموافقة.

٢- معلومات عامة عن العمل في مراكز الاتصالات مع ذكر بعض المؤشرات عن مستويات الأداء في الوقت الحاضر وسبل التغيير.

٣- تحديد الأنشطة التي تتناولها الخطة، على سبيل المثال، قد يضم العرض جميع أنشطة الهاتف ويستبعد الأنشطة التي لا ترتبط بالعميل بشكل مباشر.

٤- أهداف الشركة واستراتيجية الشركة ومركز الاتصالات؛ هذا على افتراض أن خطة العمل لا تقدم عرضاً لاستراتيجية جديدة.

٥- استعراض حالة السوق والمنافسة في الوقت الحالي.

٦- تقديم معلومات للحاضرين عن الأداء المثالي والأهداف التي يسعى المركز لتحقيقها.

٧- ما الاختيارات التي تطرحها الخطة؟ لو كان هناك اختيارات تم التغاضي عنها، ما السبب في ذلك؟ ما الخيارات التي تعرضها الخطة اليوم؟

٨- في حالة تقديم أكثر من خيار، على مدير المركز أن يتحدث بإيجاز عن مميزات وعيوب وتكاليف وفوائد والفوائد غير المادية المتعلقة بكل اختيار؟

٩- يستعرض مدير المركز التكاليف بشكل تفصيلي وكذلك الخطط التنفيذية.

١٠- الخطط المستقبلية.

من الممكن تقديم بعض الملحقات التي تضم تغطية للبيانات الإضافية وتفاصيل أكثر عن التكاليف. لن يتم مناقشة محتويات الملحق في العرض إلا في الإجابة على الأسئلة وتقديم معلومات عامة.

الفصل الرابع

توفير بيئة العمل الملائمة في مراكز الاتصالات

يناقش هذا الفصل العوامل الداخلية المرتبطة بمناخ العمل في مراكز الاتصالات؛ كما يستعرض فوائد العمل في بيئة عمل مناسبة والكثير من التفاصيل المفيدة.

أهمية مناخ العمل

يشير أحد الأبحاث أن الحظ من قدر العمل في مكان جيد له تأثيرات خطيرة على العمل؛ في أحسن الأحوال سيضعف أداء العاملين وفي أسوأها سيترك العاملون العمل للبحث عن مكان أفضل يشعرون فيه بالراحة حتى عند انتقالهم من غرفة لأخرى.

قد يكون أداء مركز الاتصالات جيد ولكن إذا كان الانطباع الأول للعميل عند دخوله المركز أن الإضاءة ضعيفة وأن المركز غير منظم سيظل هذا الانطباع لديه حتى النهاية.

المميزات الأساسية لمناخ عمل جيد هي:

- الحفاظ على العملاء
- إنتاج أفضل
- مناخ عمل أفضل

ليس المقصود من مناخ العمل اختيار لون الطلاء الجديد والمكاتب ووسائل الإنارة الجديدة، إنما المقصود مرونة العمل والتي تشمل جميع نواحي العمل. سيشعر العميل إذا ما دخل إلى مركز اتصالات متميز أن كل ما حوله يقول:

- نحن شركة تهتم اهتمامًا كبيرًا براحة العاملين
- نحن نتطلع إلى المستقبل
- لن نضع الحصول على الأرباح قبل راحة العاملين
- نحن أهل للثقة
- نحن شركة ناجحة
- نحن نصل إلى النتائج التي نريد

إذا تم تخطيط مكان العمل بشكل جيد سيكون هناك استفادة كبيرة بكل ركن من أركان المكان دون التنازل عن راحة العاملين ولا عن المنظر العام للمكان.

يقول أحد الخبراء إن الشركات تنفق الكثير من المال على تدريب وتثقيف العاملين لتأتي شركة أخرى وتستولي عليهم لأنها تقدم لهم ظروف عمل أفضل.

المنهج

لا بد أن تحدد الشركة قبل أن تتخذ قرار تصميم مكان العمل الحاجات الأساسية للعمل.

عندما يتم التعرف على هذه الحاجات سيتم اتخاذ قرار التصميم الداخلي للشركة بمنتهى السهولة. هل لا بد من توحيد التصميم حتى يعطي شخصية للمكان؟

إذا نوقش الأمر من وجهة نظر اختيار العاملين والحفاظ عليهم، فإن مناخ العمل له تأثيراً كبيراً على العائد من الاستثمار في العاملين. فهذه فرصة مبكرة لبناء فريق عمل منذ البداية؛ لذلك يجب أن يتحدث المسئولون في المركز إلى العاملين وسؤالهم عن رأيهم في الأشياء التي تيسر عملهم وإشراكهم في اختيار تصميم المكان.

إذا شعر الموظفون بقيمتهم وأن راحتهم تعني الكثير بالنسبة للشركة وأن لهم قدر كبير فيها، فإن ذلك هو أسرع طريق لكسب ولائهم. إن الإحساس بالملكية والفخر بالمكان تترجم إلى عمل في أرباح العمل.

التفاصيل الدقيقة

أسئلة مهمة:

١- هل يحتاج أفراد فرق العمل التي تتعامل كثيراً مع بعضها البعض للتنقل بسهولة ويسر؟

٢- كم تبلغ تكلفة تصميم قاعات التدريب والاجتماعات؟

٣- ما الأقسام التي تحتاج الوصول بسهولة إلى هذه القاعات؟

٤- ما مدى التزام العاملين بالعمل الجماعي؟

٥- كيف يمكن التوفيق بين متطلبات العمل والقيود الفنية المتعلقة بالمباني؟

آراء العاملين في تصميم المركز

هناك طريقة فعالة للوصول إلى آراء العاملين فيما يتعلق بتصميم المركز، حيث يمكن وضع نماذج لتصميمات أماكن العمل الطبيعية، حتى يمكن تلقي آراء العملاء فيها. في الغالب عند تصميم المركز تؤخذ بعض العوامل في الاعتبار مثل التعامل الفعال مع الأدوات الكهربائية والتجهيزات الأخرى، ولكن هناك بعض النواحي في حياة الموظف في المركز يتم التغاضي عنها، من بينها سهولة الوصول إلى المعدات الإليكترونية. تذكر أن الهدف من تصميم مركز الاتصال هو توفير أقصى راحة ممكنة للعاملين.

التصميم العملي

فيما يلي بعض قواعد التصميم التي من الممكن اتباعها بسهولة.

تصميمات مكاتب الموظفين

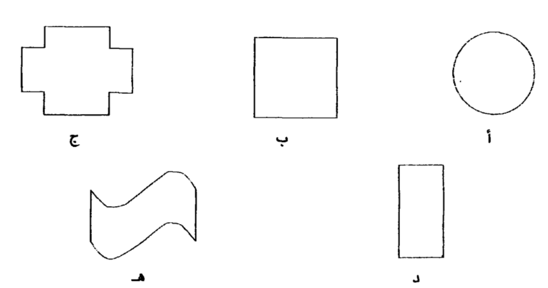
لقد كسرت نماذج تصميمات مكاتب الموظفين الحديثة غير المتماثلة حاجز التصميمات التقليدية للمكاتب في مراكز الاتصال.

لقد ساعدت هذه التصميمات في تحسين صورة الشركات وإظهار اهتمامها بالعنصر البشري في العمل، بالإضافة إلى ذلك فقد أضفت لمسة من الذوق والجمال إلى أماكن العمل. إذا كانت مساحة المركز كافية لعدد الموظفين المطلوبين، يمكن التخلص من التصميم التقليدي للمكاتب المتراصة التي تفتقد اللمسة الجمالية.

تبين الأشكال التالية تصميم المكاتب المتوفرة لمراكز الاتصالات. إن الشكلين (أ) و(ج) هما أكثر الأشكال شهرة ولكن الشكلان (ب) و(د) هما الأكثر استخداماً بالفعل.

على إدارة مركز الاتصالات أن تتأكد أن تصميمات المكاتب مناسبة لاحتياجات العمل والوظائف التي سيقوم بها الموظفون.





سطح المكتب

من الأفضل من الناحية المادية استثمار المال في الشاشات المسطحة ووحدات المعالجة المركزية الصغيرة للموظفين لأنها تأخذ مساحة أصغر على سطح المكتب ومن ثم يمكن وضع أدوات أخرى كثيرة؛ كما أن الشاشات المسطحة تستهلك طاقة أقل مما يوفر الكثير من المال على المدى البعيد.

أماكن حفظ الأشياء الشخصية

مع التسليم بأن نماذج المكاتب المشتركة المتصلة أمر شائع في مراكز الاتصالات، لذلك يجب توفير أماكن خاصة لحفظ الأشياء الشخصية. إن الأمر لا يتعلق بالأمن فقط ولكن هذه الأماكن تساعد في الحفاظ على المركز منظمًا ومرتبًا. لقد وصل الأمر ببعض الشركات إلى وضع أجهزة تدفئة للملابس في أماكن التخزين. إن هذه اللفتات الرقيقة لا تكلف الكثير من المال كما هو متوقع ولكنها تجعل الموظف يشعر بالانتماء وأن الشركة تعطيه حقه كما ينبغي بالرغم من عدم وجود مكتب خاص به.

أماكن الجلوس

علام سيجلس الموظفون؟ من الصعب تخصيص مقاعد معينة للعاملين في مراكز الاتصالات عن غيرها من الأعمال الأخرى، وذلك نظرًا لأن عددًا كبيرًا من العاملين

يستخدمون المقعد نفسه. ولكن أصبحت المقاعد مريحة بشكل أكبر عن ذي قبل ومن السهل التكيف معها والحصول على مقاعد مريحة بلا شك يستحق التجربة. في كثير من الأحيان تؤدي مشاكل آلام الظهر لانقطاع الموظفين عن العمل مما يعد استنزافًا لقوة الإنتاج؛ في كثير من الحالات تنشأ آلام الظهر نتيجة الجلوس الخاطئ أثناء العمل. يتكلف شراء المقاعد المريحة الكثير من الأموال ولكن التكنولوجيا المستخدمة في صناعتها تستخدم في صناعة مقاعد مشابهة ولكنها أقل تكلفة. إن العامل الأساسي هنا هو تجنب الجلوس لفترة طويلة حيث تقلل المقاعد التي تسمح ببعض الحركة من آلام الظهر لأنها تزيد من تدفق السائل النخاعي في العمود الفقري. يشبه العمود الفقري في الإنسان محرك السيارة، فبدون البنزين لن تسير السيارة وهذا هو ما يحدث في ظهر الإنسان. كلما كانت المقاعد رخيصة الثمن، قل عمرها الافتراضي. وبغض النظر عن الجانب الإنساني، إن الحفاظ على الموظفين في صحة جيدة استثمار جيد للمال.

الألوان

يعد الاعتماد على الألوان من أهم العوامل التي تساعد في تهيئة الموظف للعمل كما قد يساهم في تثبيطها. على سبيل المثال:

- ثبت أن الألوان الكئيبة الغامقة تثبط الحماس
- تخلق الألوان الفاتحة المضيئة مشاعر إيجابية بين العاملين.

الإضاءة

تؤثر الإضاءة على الحالة النفسية والمعنوية للموظفين كما تفعل الألوان؛ فالعمل في ظل إضاءة شديدة صارخة أمر لا يشجع على العمل، كما أن العمل في ظل إضاءة خافتة للغاية قد يسبب الإحباط.

ينصح الخبراء بتركيب وسائل إنارة جيدة فلن تستفيد الشركة شيئًا من جعل الموظفين يعملون في إضاءة غير مناسبة لظروف العمل.

تؤثر التأثيرات الضوئية على الجدران والأسقف بشكل كبير على معنويات العاملين وتضيف جوًا من الحيوية والنشاط على المكان. تستخدم بعض الشركات الإضاءة للإشارة إلى الانتقال من مكان إلى آخر، وقامت الكثير من الشركات بتصميم وسائل إنارة أصبحت مثار الحديث بين العملاء والزوار والموظفين.

أماكن الراحة

من الضروري أن يتوفر في كل مركز من مراكز الاتصالات مكان يقضي فيه الموظفين أوقات الراحة بعيداً عن المكاتب والأماكن المخصصة للعمل.

يمكن تخصيص جزء من المركز بحيث يصبح مثل كافيتريا صغيرة يمكن للموظفين أن يتناولوا فيها طعامهم ومشروباتهم ويستعيدوا نشاطهم لمواصلة العمل في الفترة التالية؛ لن يتكلف هذا الأمر الكثير من المال ولكن سيكون له أثر كبير في نفوس العاملين وفي تصميم المكان.

ينطبق الأمر نفسه على أماكن قضاء وقت الراحة. إن تكلفة تخصيص هذه الأماكن ليست كبيرة وليس من المفروض أن تأخذ جزءًا كبيراً من مساحة مركز الاتصالات حيث يمكن وضع بعض الأثاث في أقل مساحة متوفرة ومن ثم يشعر الموظفون بتقدير الشركة لهم وحرصها على راحتهم وتشجيعهم على العمل. تقوم بعض الشركات بتوفير وسائل ترفيهية كما تقوم شركات أخرى بوضع أجهزة تليفزيون أو أجهزة كمبيوتر ليتمكنوا من إرسال رسائل عبر الإنترنت في أوقات الراحة. مع مرور الوقت سيشعر المسئولون في الشركات أن هذه الوسائل كان لها أثر على نتائج العمل نتيجة لتخفيف الضغط الذي يشعر به العاملون في أثناء أوقات العمل.

سهولة التنقل

من الضروري أن يكون هناك سهولة في التنقل في مركز الاتصالات؛ على سبيل المثال يمكن الاستفادة من قاعات الاجتماعات والتدريب باستخدام الجدران المتحركة وقطع الأثاث التي يمكن طيها. من العملي أن يكون في المركز مساحة مفتوحة لعقد الاجتماعات بدلاً من تخصيص جزء كبير لهذه الأغراض ولا يستخدم بشكل مناسب أو فعال؛ فمن غير المنطقي أن تخصص مساحة كبيرة لبعض الأشخاص لقضاء وقت قصير في الاجتماعات بينما كان من الممكن أن تستغل هذه المساحة لعمل الآخرين.

يمكن تحويل لوحات الشرح في قاعات الاجتماعات والتدريبات إلى جزء من التصميم، فقد حولت بعض الشركات جدران بأكملها في هذه القاعات إلى لوحات شرح كبيرة فوفرت المال المستخدم في شراء الورق واستغلت المكان في أشياء أخرى.

يخلق الاهتمام بالتفاصيل الدقيقة نوعًا من التميز الذي يشعر به الموظف والعميل والزائر.

أساسيات تصميم أماكن العمل

- مساحة مفتوحة على قدر المكان
- تجنب توزيع الوظائف بين مختلف الطوابق
- تحديد مقاسات مكاتب العمل بدقة
- أماكن لتخزين الأشياء الشخصية ومن الأفضل أن يكون هناك خزانة خاصة بكل فرد
- مقاعد مريحة ومن الأفضل وضع عوامل تصميم الأجهزة والشكل العام للمكان في الاعتبار
- أماكن تدريب مناسبة
- أماكن لقضاء وقت الراحة
- مستوى عال من الأمن
- أجهزة تكييف جيدة ووسائل تهوية جيدة
- لا بد أن يكون ارتفاع السقف عال قدر الإمكان
- استخدام وسائل إنارة مناسبة وجيدة.

الأشياء الإضافية

- من الأفضل أن تكون الغرفة مضيئة وبها منافذ تهوية جيدة وتدخلها الشمس بحيث يمكن لجميع العاملين أثناء جلوسهم على مكاتبهم رؤيتها، يخلق هذا في نفوس العاملين إحساساً بالسعادة. إذا لم يكن ذلك ممكناً يمكن استخدام وسائل إضاءة مناسبة والتي تخلق نفس هذا التأثير عليهم. يفضل تركيب وسائل الإضاءة التي تعتمد على الأنابيب الفلورية والفسفورية التي تملأ الموظفين بالنشاط والحماس.
- تجنب استخدام الأطراف الحادة ولكن هذه الخاصية يتغاضى عنها الكثيرون؛ فعندما يكون المكان صغيراً والعدد كبير يُجرح الكثير من العاملين نتيجة لوجود هذه الأطراف الحادة في مكاتب العمل وأماكن التخزين.
- بالرغم من صعوبة هذا الأمر لا بد من تجنب الفصل بين جنبات المكتب حتى يشعر جميع الموظفين بروح الفريق.

التطلع إلى المستقبل

لقد أثبتت جميع التجارب في مراكز الاتصالات وغيرها من الشركات أنه كلما كان الأثاث متماشيًا مع آخر الصيحات، قصُر عمره. بطبيعة الحال لا تريد الشركات أن تعمل في مكان يكون لبعض الوقت متماشيًا مع الموضة السائدة وبعد مرور شهور قليلة يصبح قديمًا؛ في الوقت نفسه لا يكترث من يهتم بالتصميم بتوفير مساحة لحرية التنقل بين أرجاء المكتب. هناك طريقة للتوازن بين المرونة وجمال التصميم وهي اختيار التصميمات التي من الممكن تغييرها دون تكبد الكثير من التكاليف. على سبيل المثال:

- تحديد الأثاث الممكن نقله وإعادة استعماله
- استخدام أثاث متين ومتعدد الاستخدامات
- استخدام قوائم للفصل بدلاً من بناء جدران
- نظام إضاءة كلاسيكي مناسب.

الملخص

فيما يلي عرض لأهم النقاط الواردة في هذا الفصل:

- أولاً، للحصول على أفضل النتائج، يجب أن تفهم إدارة مركز الاتصالات جيدًا أساليب الشركة وفلسفتها حتى يمكنها اختيار التصميم المناسب.
- ثانيًا، يجب أن يشترك جميع الموظفين في الأمر. إن معلومات العاملين عن الأشياء التي من الممكن أن تؤثر على عملهم بالإيجاب لا يعلمها غيرهم لأنهم يعيشون هذا الواقع كل يوم.
- أخيرًا، على الإدارة ألا تقع في الخطأ الذي يرتكبه الكثيرون حينما يعتقدوا أن جميع مراكز الاتصالات تصمم بالشكل نفسه. يعتمد التصميم على احتياجات محددة ومناطق قوة وضعف في البناء كما أن الابتكار في التصميم شيء محبب إلى النفوس.

الفصل الخامس

دراسة حالة: بنك "إنتليجنت فينانس"

تلخص دراسة الحالة هذه أثر التنظيم على إنشاء مركز اتصالات ناجح. إن بنك "إنتليجنت فينانس" مؤسسة ذات سمعة جيدة في هذا المجال فقد استخدم هذا البنك الاتصال المباشر لتطوير حلول برمجية مبتكرة للتعامل مع العملاء.

نبذة عن موضوع الفصل

يرجع الفضل في الانتشار الواسع لظاهرة التعامل مع العملاء عن طريق الهاتف إلى مراكز الاتصالات. لكن الشيء المثير للانتباه في مراكز الاتصالات الوقت الطويل الذي تستغرقه حتى تكون ذات كيان خاص. لا يعد العمل عن طريق الهاتف شيئًا جديداً حتى بالنسبة للعملاء فقد بدأ هذا التعامل قبل الحرب العالمية الثانية؛ لذلك يندهش الكثيرون عندما يعلموا أن هذه المراكز لم تظهر على ساحة الأعمال بشكل كبير إلا في منتصف الثمانينيات.

يعد التعامل مع العملاء عن طريق الهاتف بطريقة منظمة تنظيمًا دقيقًا أمرًا جديداً وعاملاً مساعداً للتعامل مع العملاء وعقد الصفقات.

يعد قطاع الخدمات المالية، في عالم الأعمال اليوم، أحد أنشط القطاعات وأكثرها قدرة على التجديد والتركيز على خدمة العميل كما أنه أكثرها اعتماداً على التكنولوجيا. لكن الأمر لم يكن كذلك دائمًا.

لقد كان عملاء البنوك ينتظرون بصبر في صفوف طويلة أمام الموظف المنشغل بإجابة الهاتف. لا يمكن للموظف أن يتجاهل رنين الهاتف المتواصل لذلك كان العميل الذي يتصل تليفونيًا له أولوية خاصة.

بعد ذلك تم إدخال خدمة الهاتف في الخدمات المالية عبر الخط المباشر والتي سرعان ما انتشرت بين البنوك، وأصبح اعتماد البنوك الأول على مراكز الاتصالات.

لقد قام الكاتب بإنشاء بنك "ستندارد لايف" الذي قدم خدمات مالية رائدة لأعرق الشركات في المملكة المتحدة عن طريق الهاتف. لقد حصل مركز الاتصالات التابع للبنك على أعمال كثيرة لم تستطع الأقسام الأخرى الوصول إليها في أزهى الفترات؛ وكان هذا دليلاً على قوة مراكز الاتصالات.

قام الكاتب بعد ذلك بتأسيس بنك "إنتليجنت فينانس" الذي أظهر استعداد العملاء لشراء المنتجات والتعاقد عبر مراكز الاتصالات. استحوذ البنك في عامه الأول على 9.2 في المائة من سوق الإقراض العقاري في المملكة المتحدة، حيث حقق أرباحاً بلغت 9.5 بليون جنيه إسترليني من مشروع إنشاء خط أنابيب جديد.

بنك "إنتليجنت فينانس"

تشير الدلائل أن بنك "إنتليجنت فينانس" واحداً من أنجح البنوك التي يطلق عليها الجيل الجديد من البنوك المباشرة، حيث يعمل في مركز الاتصالات التابع له حوالي 2500 موظف.

من أحد الجوانب الهامة في اللجوء إلى مراكز الاتصالات في مجالات الخدمات المالية أنها لا تقدم فقط طرقاً جديدة للتعامل مع العملاء بل تسمح ببناء نماذج عمل جديدة.

لقد أدرك المسئولون منذ البداية، في بنك "إنتليجنت فينانس"، أن عليهم بناء أسلوب عمل جديد في البنك لتقديم الخدمات المالية واستغلال التقنيات الحديثة التي ستمكنهم من الوصول إلى هذا الهدف.

لقد كانت البنوك التقليدية لا ترقى إلى مستوى الخدمات والمنتجات التي يتوقعها العملاء، فقد كانت تمنح العملاء نسبة فائدة زهيدة على الحساب الجاري - كانت النسبة حوالي 0.1 في المائة. كان السبب في هذه الحالة القيود الرجعية التي كانت تقيد البنوك في ذلك الوقت؛ فقد فشلت هذه البنوك في التكيف مع ثورة البنوك المباشرة التي تسببت فيها مراكز الاتصالات.

الهاتف: فرصة ذهبية

لقد أدركت إدارة بنك "إنتليجنت فينانس" أن الهاتف يقدم لها فرصة ذهبية؛ ولم تكن النفقات الإضافية العالية المرتبطة بالبنوك التقليدية تعوق العمل بالهاتف. فقد كان من الممكن أن يقوم البنك بتقديم نسبة فائدة أعلى على مدخرات العملاء وكذلك يمنح نسب منافسة على القروض.

هناك فكرة شائعة بين العامة أن خدمة العميل عن طريق الهاتف تعني التهاون في خدمة العميل. لكن الأمر لم يكن كذلك في بنك "إنتليجنت فينانس" فقد كان الهدف الأساسي في مركز الاتصال تطوير الخدمة والحفاظ على ثقة العميل ولقد جاهد المركز كثيراً لبلوغ هذين الهدفين.

عند المقارنة بين الخدمات التي تقدمها البنوك التقليدية، من اللقاء المباشر بين العميل والموظف، وتقديم الخدمة عن طريق الهاتف يتضح أن مراكز الاتصالات تقدم خدمات متقدمة للغاية. لا تشهد البنوك، التي يوجد بها مراكز الاتصالات، صفوف العملاء الذين ينتظرون الموظف لتلبية خدماتهم؛ ولا يشعر الموظفون في هذه البنوك بالملل أو التعب حتى يصبح مجرد الحديث مع العميل عبئًا لا يمكنهم القيام به. تتم الصفقات في هذه البنوك بمنتهى السهولة والفعالية إما عن طريق موقع الويب أو الموظفين المدربين على أعلى مستوى لتقديم أفضل الخدمات للعملاء.

قيمة الحديث

إن قيمة الحديث واحدة من أهم الفوائد التي تقدمها مراكز الاتصالات. في كثير من الأحيان يكون اللقاء بين العميل والموظف في مركز الاتصالات لقاء روتيني؛ يستطيع الموظف المدرب تدريبًا جيداً أن يضفي جواً من الود على المحادثة سواء في المكالمات الصادرة أو الواردة؛ ولا يتوفر هذا الود في كثير من أساليب التعامل مع العملاء. يعود السلوك الإيجابي من جانب الموظف بالنفع على الشركة ويزيد من رغبة العميل في التعامل مرة أخرى مع الشركة نفسها.

من أفضل الأمثلة على ذلك، التعامل مع الشكاوى. في حالة حدوث خلاف بين الشركة والعميل - الأمر الذي يحدث في أي شركة سواء كانت صغيرة أم كبيرة - يمكن لمركز الاتصالات، عن طريق نموذج العمل، حسم هذا الخلاف بسرعة ولباقة. إذا حدث ذلك سيشعر العميل بالرضا عن النتيجة، وهذا يؤكد أن العلاقة بين العميل والشركة قد تطورت. بعد ذلك يقوم العميل بنشر الأخبار الجيدة عن الشركة وعن خدماتها.

شحذ عزيمة الموظفين

يمكن لإدارة مركز الاتصالات شحذ عزيمة العاملين بسهولة ونجاح إذا كانوا عاملين متميزين وأكفاء. يهدف بنك "إنتليجنت فينانس" إلى الوصول إلى مكانة متميزة تجعل الجميع يرغب في العمل فيه. يدفع هذا البنك أجوراً جيدة ويضع العاملين في المكانة الأولى، كما أن لديه طرقًا معينة تضمن تنوع العمل وتشويقه، ويشجع العاملين على اتباع أفضل طرق العمل ويناقش معهم أساليب تطوير الخدمات في كل مجال ويسمح للعاملين بالسيطرة على سير العمل وليس العكس، كما تقدم إدارة البنك كل ما يمكنها من خدمات لتخفيف الضغط وجعل العمل في البنك أمراً ممتعًا؛ كما تهدف إدارة البنك للحفاظ على سمعة البنك كواحد من الشركات ذات السمعة العالمية.

حددت إدارة البنك معايير مرنة عند اختيار العاملين في مركز الاتصالات؛ لم تكن الإدارة تبحث عن الخبرة السابقة ولكن كان شغلها الشاغل اختيار أشخاص لديهم من المعلومات ما يمكنهم من الاتصال بالعملاء بثقة وطمأنينة.

لقد تبنت الإدارة وجهة النظر التي تقول إن كل من عمل في موقع يحتم عليه التعامل المباشر مع العملاء فهو شخص مناسب للعمل في مراكز الاتصالات. طالما أن الشخص ودود وطيب القلب ويحب مساعدة الآخرين فهو مناسب للعمل في مراكز الاتصالات. يرى المسئولون في بنك "إنتليجنت فينانس" أنه من الممكن تدريب الموظف على المهمة المكلف بها ولكن لا يمكن تعليمه السلوك الصحيح مع العميل فهي من أهم الصفات التي يجب أن يتسم بها منذ البداية.

نموذج العمل

لا يمكن تطبيق نموذج العمل الذي وضعه البنك إلا في مراكز الاتصالات وذلك بسبب العوامل البشرية والتقنية التي يقوم عليها. هناك ثلاثة عوامل لا بد من توافرها في المؤسسة البنكية المباشرة، التي تعتمد في عملها على مركز اتصالات، حتى تحقق النجاح الذي حققه بنك "إنتليجنت فينانس". هذه العوامل هي:

١- عاملون من الطراز الأول

٢- أحدث التقنيات

٣- أفكار خاصة بخدمات ومنتجات مبتكرة

يمكن توفير هذه العوامل الثلاثة عن طريق العامل البشري والتقني.

الأعمال المصرفية المتكاملة

لقد أدركت إدارة البنك منذ البداية أن عليها أن تستخدم آلية العمل في مركز الاتصالات في تسخير قوة الهاتف والإنترنت بطريقة لم يسبق لها مثيل والتي خرجت بفكرة الأعمال المصرفية المتكاملة والتي كانت بمثابة ثورة في عالم تكنولوجيا مراكز الاتصالات.

لقد كانت الإدارة حريصة على استخدام الهاتف والإنترنت في خلق منتجات لا تقبل المنافسة وتجذب العميل إلى البنك، ولذلك حقق البنك حجم أعمال كبير وفي الوقت نفسه لم يتهاون في خدمة العميل.

كان السبيل إلى ذلك هو السماح للعملاء بموازنة المال المودع لدى البنك عن طريق الحساب الجاري أو الودائع أو بطاقات الائتمان أو الرهن أو القروض. لقد حققت هذه الطريقة نجاحًا كبيرًا ومازالت مستخدمة حتى الآن في بنك "إنتليجنت فينانس".

لم يكن من الممكن أن تقوم إدارة البنك بذلك باستخدام الأساليب البنكية التقليدية بسبب التكاليف الإضافية العالية التي يتكبدها البنك؛ فكان الحل الوحيد هو مراكز الاتصالات. يعد بنك "إنتليجنت فينانس" مثالاً جيداً، ليس فقط على المؤسسة المالية التي تسوّق منتجاتها من خلال مركز الاتصالات، ولكنه أيضًا مثالاً على نموذج عمل قائم كلية على الاعتماد على مراكز الاتصالات.

بالإضافة إلى ذلك لقد قررت إدارة البنك منذ البداية أن تستخدم قنوات متعددة للخدمة بعد أن قامت بعمل دراسة شاملة في الولايات المتحدة توصلت فيها إلى أن مراكز الاتصالات الناجحة لا تقتصر في عملها على قناة اتصال واحدة - الهاتف أو الإنترنت - إنما تترك للعميل حرية اختيار وسيلة الاتصال التي تناسبه.

لقد أدركت إدارة البنك أن الكثير من العملاء يفضلون السرعة والمرونة المتوفرة في الاتصال عبر الإنترنت ولكن لا يمكن تجاهل الاتصال عبر الهاتف فهو العامل الأساسي في الاتصال. يقول أحد الخبراء إن الإنترنت ينتشر بصورة كبيرة للغاية في المملكة المتحدة ولكنه لن يصل إلى نقطة التشبع إلا في عام 2015.

لا يخطط بنك "إنتليجنت فينانس" في الوقت الحالي لتغيير آلية العمل؛ ففي الحقيقة وجدت إدارة البنك أن العملاء يفضلون الاتصال في البداية عن طريق الهاتف لمناقشة خطة أو منتج مع الموظف، لكن الفترة الفاصلة بين التعامل عن طريق الهاتف والانتقال إلى خدمات الويب متساوية. يبدأ 50 في المائة من العملاء الاتصال هاتفيًا ولكن 60 في المائة من هذه النسبة تتابع التفاصيل التالية عبر الويب.

التكنولوجيا الصديقة

تعد التكنولوجيا عاملاً غاية في الأهمية في مراكز الاتصال في الوقت الحالي. مع بداية العمل في البنك، قررت الإدارة أن تعتمد اعتماداً كليًا على البرامج التطبيقية الخاصة بإدارة العملاء. من أهم المميزات في هذه البرامج أنها تقرأ الرسائل الواردة عبر البريد الإليكتروني وترسلها إلى الموظف المناسب، كما يمكنها أن ترسل الرد تلقائيًا اعتماداً على محتوى النص المرسل.



لقد تم وصف البرامج الخاصة بالبنك حتى يتمكن العميل، الذي واجهته مشكلة في أثناء الاتصال عبر الويب وأراد الحصول على المزيد من المعلومات قبل المضي في الاتصال، أن يتصل بمركز الاتصالات هاتفيًا للحصول على ما يريد. يمكن للموظف، في هذه الحالة، باستخدام هذه البرامج، أن يصل إلى شبكة العميل على شاشته الخاصة وينسخ المعلومات المطلوبة على شاشته، ومن ثم ينظر كلاهما إلى الشيء نفسه في ذات الوقت؛ بذلك يمكن الوصول إلى حل لمشكلة العميل بطريقة مباشرة.

من هنا تتضح أهمية التكنولوجيا الحديثة في عالم الأعمال اليوم؛ وبفضل هذه التكنولوجيا يسير العمل بشكل أفضل، ويتم التوصل إلى فهم لاحتياجات العملاء، وينظر إلى أنشطتهم من منظور واحد ومن ثم يمكن تلبية احتياجاتهم. كما يمكن عمل ذاكرة تضم صور العملاء وتعديلها والاستفادة منها فيما بعد.

عندما يستخدم مركز الاتصالات التكنولوجيا الحديثة بهذا الشكل سيصبح في مقدمة مراكز الاتصالات الأخرى. في الوقت نفسه، لا يمكن غض الطرف عن حقيقة أن العمل لا يمكن أن يسير بشكل جيد، في مركز الاتصالات، دون مدير كفء، ولا يمكن الوصول إلى هذا المستوى باستخدام برامج تطبيقية مهما بلغت درجة تقدمها. يمكن لمراكز الاتصالات بالطبع الاعتماد على الأساليب التكنولوجية الحديثة ولكن لا ينبغي أن تتجاهل إدارة هذه المراكز مواضع النقص المحتملة في هذه التقنيات.

العميل أولاً

هناك قاعدة أساسية في مراكز الاتصالات؛ لا ينبغي أن ينخدع مدير المركز بالنجاح الذي حققه أو بالتقنيات التكنولوجية الحديثة أو إنجازات فريق العمل وينسى أن العميل هو أهم شخص في هذه الدائرة. لا بد أن تهدف جميع العمليات في مراكز الاتصالات إلى تطوير وتحسين العلاقات مع العملاء الذين يشترون المنتجات والخدمات.

في بنك "إنتليجنت فينانس"، على سبيل المثال، يوجد عاملون للرد على الهاتف على مدار الأربع وعشرين ساعة؛ ويجب أن يكون الأمر على هذه الشاكلة، لأن هناك من يريد أن يعقد صفقة في الثانية صباحًا وآخر يريد أن يتقدم بطلب قرض في الساعات الأولى من النهار. لا ينبغي أن يناقش الموظف العميل في السبب الذي يدفعه إلى الاتصال في هذا الوقت لأن العميل هو الذي يحدد وقت الاتصال تبعًا لظروف حياته.

إذا أراد مركز الاتصالات الاحتفاظ بالعملاء عليه أن يدرب العاملين على ذلك، فدوران القوة العاملة واحدة من أهم المشكلات التي تواجه مراكز الاتصالات والتي تم تداركها في بنك "إنتليجنت فينانس".

تطوير العاملين

يعد تدريب العاملين بالطريقة الصحيحة وتنمية مهاراتهم من أهم العوامل في شعور العاملين بالرضا والحفاظ عليهم في مراكز الاتصالات. لقد بذلت إدارة البنك جهوداً مضنية وخصصت موارد كبيرة لضمان سير التنمية البشرية على الطريق الصحيح. قبل أن يبدأ العمل في بنك "إنتليجنت فينانس"، قامت الإدارة بتعيين خمسة وستين مدرباً لتدريب العاملين على الثقة بالنفس والسيطرة على الأمور قبل أن يبدأ التعامل الحقيقي مع العملاء؛ وبهذا استعد البنك لتقديم خدمة متميزة من الطراز الأول للعملاء منذ أول ساعة في بداية العمل.

ولكن، أدركت إدارة البنك أن التدريب عملية مستمرة لا تتوقف أبداً ويحتاج الموظفون للتشجيع المستمر لتطوير مهاراتهم. يعد الحفاظ على مستوى تدريب العاملين شيئاً أساسياً ويجب أن تسير العملية التعليمية بطريقة صحيحة. من أجل ضمان تدريب العاملين بشكل مناسب، قام بنك "إنتليجنت فينانس" بتأسيس مركز تدريبي خاص لتدريب العاملين في البنك.

كيف يضمن مركز الاتصالات أن العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل؟ أعطى بنك "إنتليجنت فينانس" الموظفين الحرية في عرض الخدمات المالية التي يقدمها البنك ولم يحدد خدمات معينة لكل موظف لأن هذه الطريقة أثبتت فشلها؛ فلا يوجد موظفون لخدمات الرهن وآخرون للقروض وغيرهم لبطاقات الائتمان والحساب الجاري والودائع. لقد تدرب جميع العاملين على جميع أنواع الخدمات التي يقدمها البنك ولذلك يشعرون بمتعة العمل طوال الوقت.

من أهم النواحي المتعلقة بهذه الطريقة أنها تحد من وطأة الضغط الواقع على العاملين. يشاع عن مراكز الاتصالات الناجحة أن العمل لا يتم فيها إلا تحت ضغط كبير ولكن هناك عدة طرق لتخفيف وطأة هذا الضغط عن العاملين؛ ولا بد على جميع الشركات التي تعمل في هذا المجال أن تتبع هذه الطرق وإلا ستنخفض الروح المعنوية للفريق بسرعة وتبدأ معدلات دوران القوة العاملة في الزيادة لتصل إلى مراحل لا يمكن العمل معها.

من بين هذه الطرق أن يشعر العاملون بالسيطرة على سير العمل، لأنهم إذا شعروا أن العمل هو المسيطر سيفقد القدرة على مواصلة العمل ويتركه.

التخلص من الضغط العصبي

هناك طريقة أخرى كانت متبعة في بنك "إنتليجنت فينانس" لرفع الروح المعنوية للعاملين وتطوير فعالية العمل. تعتمد هذه الطريقة على حمل بعض الأعباء عن كاهل العاملين ـ مثل مسئولية اتخاذ القرار عندما لا يمكن إلقاء المزيد من المسئوليات عليهم.

على سبيل المثال، هناك لوائح تحكم النصائح المقدمة للعملاء حول الخدمات المالية التي يقدمها البنك والتي عادة ما تكون معقدة وملحة في ذات الوقت. هناك خط رفيع بين عرض الخدمات المالية وتقديم النصائح حولها. لو سأل العميل عن الخطوات التي يجب عليه اتباعها في حالة ما، سيجيب الموظف، المدرب جيداً على هذا النوع من الأسئلة، موضحًا الخيارات المطروحة أمام العميل بسهولة ويسر ويشجعه على اتخاذ قراره بنفسه لأن البنك لا يقدم نصائح مالية.

هناك مصدر آخر للشعور بالضغط وهو تدفق العمل. يرتفع عدد المكالمات، في معظم مراكز الاتصالات، إلى مستويات عالية سواء أكانت هذه المكالمات صادرة أم واردة؛ لو لم يتم توزيع هذه المكالمات بشكل جيد ستبقى المكالمات في وضع الانتظار بينما يسابق العاملون الزمن للرد عليها. إذا حدث ذلك فقد هبطت خدمة العملاء إلى مستوى يرثى له. حينئذٍ سيشعر العاملون بالضغط ويصبح العميل عدواً بدلاً من أن يكون صديقًا. سيشعر العاملون أن عليهم أن ينتهوا من الاستعلام في أسرع وقت ممكن ليقوموا بالرد على الاتصال التالي، ثم الذي يليه ويسير الأمر على هذا المنوال؛ وبدلاً من مساعدة العميل سيتم التخلص منه وتهبط الروح المعنوية ومعها مستوى الخدمة.

إعطاء الوقت

للتغلب على هذه المشكلة وضعت إدارة بنك "إنتليجنت فينانس" سياسة واضحة وفعالة؛ لقد أعطت العاملين الوقت الكافي للرد على الهاتف بالشكل المناسب فلم يشعروا أبداً أن عليهم الانتهاء من هذه المكالمة بسرعة للبدء في التالية؛ فمن أهم أولويات البنك تقديم خدمة متميزة للعميل بغض النظر عن الوقت الذي تستغرقه.

لقد كان لهذه السياسة أثر كبير في الحد من شعور العاملين بالضغط وإعطائهم الشعور بأنهم المتحكمين في سير العمل. ساعدت هذه السياسة العاملين في بناء علاقات جيدة مع العملاء للوصول إلى نتائج مرضية لكلا الطرفين ومن ثم الوصول إلى مستوى أداء مرتفع يفخرون به.

اتـ ـب إدارة البنك العديد من الإجراءات الأخرى لضمـان ارتفاع الروح المعنوية. على سبيل المثال، وليس الحصر، تستخدم الكثير من مراكز الاتصالات شاشات لعرض عدد المكالمات في وضع الانتظار؛ أمـا في بنك "إنتليـجنت فـينانس" فلم تلجـأ الإدارة إلى هذه الشاشات، حيث ترى أن معرفة العميل بعدد هذه المكالمات لن يفيده شيئًا على الإطلاق؛ فما الفائدة التي ستعود على العاملين لو علموا بوجود سبع مكالمات في وضع الانتظار أو حتى ثلاث وسبعين؟ في حقيقة الأمر، لا توجد فائدة، بل ستلقي على العاملين بمزيد من الضغوط. في بعض المراكز التي تستخدم هذه التقنية يطلق عليها العاملون "تقارير الضـغط" لذلك لا تستخدم هذه التقنية في بنك "إنتليجنت فينانس".

تعمل إدارة بنك "إنتليجنت فينانس" على جعل الموظف يشعر أن البنك يُكِّن له التقدير فتشجع العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتصر على تمتعهم بوقت الراحة كاملاً وتشعرهم أنهم في قلب المركز وليسوا مجرد شيء تابع.

يقوم مؤسس البنك بعمل زيارات منتظمة لمراكز الاتصالات التابعة للبنك حتى يتيح للعاملين فرصة اللقاء المباشر معه والتعرف عليه والحديث إليه. إن التنظيم الرأسي للإدارة شيء جيد ولكن العمل في مراكز الاتصالات يقوم على التفاعل بين العميل والموظف والإدارة، لذلك يجب مؤسس البنك أن يعرف مشاكل العاملين لديه ويتعرف على طريقة تفكيرهم والاستماع إلى أسئلتهم والإجابة عليها.

يقوم التعامل في بنك "إنتليجنت فينانس" بين الإدارة والعاملين على الود والإخاء وهذا هو الصواب؛ فلو شعر الموظف أن المدير العام بجانبه ويمكنه الوصول إليه في أي لحظة وتقديم شكواه سيرفع ذلك من الروح المعنوية للعاملين ومن ثم يزيد الإنتاج.

الاستماع لآراء فريق العمل

على الإدارة أن تستـمع إلى ما يقـوله العـاملون والنزول على آرائهم وأفكارهم واهتماماتهم. وهذا هو ما تقوم به إدارة بنك "إنتليجنت فينانس"؛ حيث تشجع الإدارة العاملين على التفكير والاستجابة والابتكار والاعتراض على القرارات، بغض النظر عن منصب من اتخذها، لأن الاعتراض على القرارات يضعها في نطاق البحث والتفسير ومن الممكن أن يؤدي إلى فكرة جديدة أو إلى تعديل وتطوير الفكرة الأولى.

هناك قاعدة أساسية في مجال الأعمال وهي أن العمل يتم بشكل أفضل عند العمل الجماعي. كلما زاد عدد العاملين في الفريق وزادت أفكارهم وتحفظاتهم سار العمل بصورة أفضل واستفاد العملاء.



المعايير

تبنت إدارة بنك "إنتليجنت فينانس" أعلى مستويات المعايير الموجودة في مراكز الاتصالات اليوم وليس لديهم خيار آخر؛ فلو فشل العاملون في التعامل المثالي مع العملاء سيتأثر العمل كله بشكل مباشر. لا يقدم البنك خدماته من خلال اللقاء المباشر بين العميل والموظف، في الوقت الذي تتوفر فيه هذه الخدمات من خلال المستشارين الماليين المستقلين، الذين يتعاملون بدورهم مع البنك عن طريق مركز الاتصالات. لذلك لا يعبر العاملون والنظم المتبعة داخل البنك عن بنك "إنتليجنت فينانس" فهم البنك ذاته. على الرغم من أن إدارة البنك تتبنى أفضل المعايير الموجودة في مراكز الاتصالات فإن ذلك لا يعني أنه قد وصل إلى مرحلة الكمال. ولكن قد تتعرض مكانة البنك للخطر إذا لم يدرك أن هناك القليل ممن لا يلتزم الالتزام الكامل بالمعايير المحددة.

مازال هناك الكثير من الشركات التي تعتقد أن العاملين مصدر للإنفاق، أو لا تتخذ مواقف إيجابية مع ارتفاع معدلات التناقص بسبب تخلي العملاء عن الشركة بسبب أساليب التعامل مع المكالمات الصادرة والواردة، فينهي العميل الاتصال وينهي تعامله مع الشركة؛ أما العاملون فلا يوجد أمامهم إلا تحمل ظروف العمل أو البحث عن مهنة أخرى.

لا تحتفظ بعض الشركات بسجلات تعقب مكالمات جيدة. يجب أن تدرك هذه الشركات أن تبني أفضل المعايير هو السبيل الوحيد للتقدم. مازال الكثير من العامة ينتابهم الشك في أساليب عمل مراكز الاتصالات لا سيما مراكز الاتصالات التي تعتمد على الاتصال بالعملاء؛ ويزداد هذا الشعور مع فشل بعض الشركات في الالتزام بأفضل المعايير ومن ثم تضر بالمهنة بأسرها.

لا يوجد بديل عن اللجوء للتكنولوجيا والتدريب لتقديم خدمة مثالية للعملاء ومد المستهلك بالخدمات التي يريدها ويتوقعها. يؤثر السلوك الجيد في سمعة المهنة كلها، ويؤدي بدوره، إلى زيادة الطلب على خدمات مراكز الاتصالات، ومن ثم تزيد فرص العمل والاستثمارات في هذا المجال والتعاملات الإيجابية مع العملاء.

المستقبل

مما لا شك فيه أن مراكز الاتصال ستصبح جزءًا مهمًا في عملية التعامل مع العملاء أكثر من ذي قبل. يتلقى العميل خدمة جيدة وفعالة ومرنة، ويستفيد العمل من التكنولوجيا الحديثة وتفتح العديد من الشركات الجديدة أبوابها. باختصار شديد، سيستفيد الجميع إذا قدمت المراكز خدمات جيدة.

لقد تطورت الاتصالات في المراكز بشكل كبير فلم يعد الأمر قاصراً على الهاتف فقط بل امتد ليشمل قنوات اتصال متعددة مع التأكيد بشكل خاص على مواقع الويب والإنترنت. لكن سيستغرق الأمر بعض الوقت حتى يتقبل الجمهور عقد الصفقات عبر الإنترنت، على الأقل في المملكة المتحدة؛ ولكن هذا الوضع سيتغير وسيصبح الإنترنت قوة لا يمكن التنازل عنها. ولكن هذا لا يعني أن الهاتف سيصبح بلا قيمة بل سيظل دوره كما هو.

من الممكن القول إن صناعة مراكز الاتصالات قد وصلت إلى مرحلة النضج ولكن ذلك لا يعني أنه لا يوجد الجديد في هذا المجال وأنه ليس هناك مكان للتطوير والتحديث. سوف يستفيد الجميع من النجاح والفشل ولكن إذا تبنت جميع مراكز الاتصالات معايير مثالية سيسود النجاح ويقل الفشل.

التوافق بين الآلة والإنسان

يسير الجميع في رحلة واحدة نحو الوصول إلى أفضل المعايير والمزيد من الفهم لاحتياجات العميل والتصميم على تلبية مطالبه والمزيد من الإدراك لأهمية العاملين والتكنولوجيا.

إذا حدث توافق بين الآلة والإنسان سيتمتع العميل بفوائد كلاً منهما ويحصل على أفضل خدمة ممكنة وهذا هو الهدف الأساسي من بناء مراكز الاتصالات.

الجزء الثاني

العنصر البشري

يتناول هذا الجزء بعض التقنيات المستخدمة في اختيار العاملين الأكفاء ذوي المهارات المطلوبة في مراكز الاتصالات؛ كما يناقش عملية التطوير المناسبة التي تضمن الحفاظ على قوة العمل المتميزة التي يملؤها الحماس للعمل.

- مدير مركز الاتصالات
- دور رئيس القسم
- التوجيه
- توظيف العاملين المناسبين
- وضع استراتيجية التدريب والتطوير
- إدارة الأداء
- ظروف العمل
- الحفاظ على العاملين

الفصل السادس

مدير مركز الاتصالات

يناقش هذا الفصل الدور المحوري الذي يضطلع به مدير مركز الاتصالات، كما يقدم صورة حقيقية للصفات التي يجب توفرها في مدير مركز الاتصالات الناجح.

نبذة عن موضوع الفصل

لقد تطور دور مراكز الاتصالات تطوراً كبيراً على مدار الخمسة عشر عاماً الماضية؛ في البداية، كان الهدف من إنشاء مراكز الاتصال الحد من تكاليف الإدارة والتعامل مع مشكلات العملاء؛ أما اليوم فقد أصبحت مراكز الاتصالات أداة من أدوات إدارة العملاء، وذات دور استراتيجي. من الطبيعي أنه مع زيادة أهمية مراكز الاتصالات في نطاق العمل فقد زادت أهمية دور المدير ومتطلبات هذا الدور ونطاقه.

الهدف من دور المدير

لقد تطور دور مدير مراكز الاتصالات الحديثة تطوراً كبيراً. فلم تعد المهارات والخبرات المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والتنظيمية، ولكنها اتسعت لتضم سمات القيادة والوعي التجاري. على فرض أن هناك ارتباط مباشر بين شعور العاملين والعملاء بالرضا فهذا يستلزم من المدير أن يكون له دور كبير في التأثير على كلا الطرفين وأن يكون لديه المهارات والقدرات والمعلومات اللازمة لذلك. هناك مهام كثيرة منوطة بمدير مركز الاتصالات من بينها التأكد أن العمل يسير بفعالية ونجاح. كما يجب عليه أن يطور العلاقات مع باقي أقسام الشركة لضمان أن عمل المركز يسير وفقاً لأسلوب عمل الشركة ويحافظ على مكانتها التجارية، والتأكد من اشتراك المركز في تطوير المنتجات والخدمات التي سيتم بيعها إلى العملاء عن طريق المركز. ليس من المفروض أن يتم إخبار المدير باهتمامات المركز. تكمن قوة دور المدير في استخدام ذكائه النابع من معرفته المتميزة بمهارات العاملين وقاعدة العملاء، الذين يتعاملون مع المركز، بالإضافة إلى ما حصل عليه من معلومات من العاملين والعملاء، واستخدام هذه الأشياء في خلق فرص جديدة للمركز. بهذا الشكل يضيف مدير المركز قيمة جديدة للعمل في المركز عن طريق المساهمة في تطوير المبادرات الجديدة بدلاً من أن يصبح

الحَجَرة العثرة في طريق طرح منتجات جديدة كأن يعمل على تطوير المنتج على حدة، بينما يجب أن يتم ذلك بالتنسيق مع استراتيجية خدمة العملاء. إن المدير في موقع متميز يُمكِّنه من الكشف عن المنافسة في السوق وفرص الاحتفاظ بالعملاء، وذلك بالتطوير المستمر للمنتجات والخدمات والاستماع إلى الآراء.

التحول من موقف رد الفعل إلى توقع الفعل

يعتمد الدور التقليدي لمدير مركز الاتصالات على سياسة رد الفعل، حيث يجلس في انتظار المشكلات التي يواجهها المركز والتي يجب عليه النظر فيها أو التعامل مع أنشطة العملاء الناتجة عن أقسام العمل الأخرى في الشركة. إن التحدي الذي يواجهه مدير مركز الاتصالات اليوم هو أن يتوقع الفعل وأن يكون له دور مؤثر. يجب أن يبني المدير شبكة علاقات ممتدة في جميع أرجاء الشركة وخارجها أيضًا حتى يمكنه أن يكون القائد وأن يساهم في سير العمل العام في الشركة بدلاً من العمل بشكل منفرد في جزء من أجزاء عملية متكاملة.

يجب أن يؤثر مدير مركز الاتصالات على الأشخاص الرئيسيين/الأقسام الأساسية التالية:

- قسم التسويق
- قسم تسويق العلاقات مع العملاء
- قسم تسويق المبيعات
- قسم الاتصالات المؤسسية
- قسم الشئون القانونية
- قسم التخطيط والاستراتيجية
- قسم الشئون المالية
- قسم العمليات
- قسم الموارد البشرية.

في حقيقة الأمر، يجب أن يحافظ مدير المركز على علاقات جيدة مع جميع أقسام الشركة، الأمر الذي يتطلب بذل الكثير من الجهد ولكن الفوائد التي ستعود عليه لا تقدر بثمن. ولكن لا يكفي مجرد اتخاذ قرار بالتأثير على هذه الأقسام، ولكن لا بد من توضيح فوائد هذه الطريقة بالنسبة للأقسام الأخرى.

قسم التسويق التجاري

إن اسم الشركة يعبر عن شخصيتها. وعلى المدير أن يعرف الصورة التي تدل عليها قيم الموظفين وسلوكياتهم والخدمة التي يقدموها؛ تظهر هذه القيم والسلوكيات بوضوح في التحية التي تستخدمها الشركة في الاتصالات الهاتفية مع بداية الاتصال. تستخدم الشركة المتميزة ذات السمعة المعروفة أسلوب تحية رسمي، أما الشركة التي لم تصل إلى هذا المستوى بعد فتستخدم أسلوب تحية أقل رسمية. بدلاً من الانتظار لمعرفة التحية التي ينبغي استخدامها، على المدير أن يتصل بقسم التسويق التجاري للتعرف على السمات المميزة لسمعة الشركة والأشياء التي تفصل بينها وبين الشركات الأخرى ثم الاستفادة من ذلك كله في تحديد السلوكيات وأسلوب سير العمل في المركز. إن تطبيق أسلوب التعامل نفسه في جميع مراحل العمليات من شأنه أن يعمل على التأكيد على سمعة الشركة ويجعل مدير المركز شخصًا محبوبًا للعاملين في هذا القسم.

بعض الأشياء التي يجب التأكد منها لضمان التناسق في الترويج لسمعة الشركة:

١- هل نظام الرد التفاعلي (Interactive Voice Response - IVR) المستخدم في هاتف المدير يتفق مع ذلك المستخدم في مركز الاتصالات؟

٢- هل هناك تناسق بين أسلوب كتابة الخطابات والرسائل الإليكترونية وغيرها من المراسلات؟

٣- هل الأسلوب المتبع في التعامل مع العملاء واحد؟ لا يتوقع العملاء الذين يتعاملون مع أسماء تجارية متطورة أن يعانوا من المشكلات الروتينية عند التعامل مع خدمة العملاء.

٤- هل اللغة المستخدمة في الإعلانات والكتابات هي نفسها المستخدمة في مركز الاتصالات؟

٥- وهل هي اللغة المستخدمة داخل المركز؟

٦- هل يتم التسويق بطريقة متوازنة داخل المركز؟

قسم تسويق العلاقات مع العملاء

يختص قسم تسويق العلاقات مع العملاء بتقديم برنامج بالمبادرات المقترحة للتأثير على سلوك العميل وتشجيعه على العودة مرة أخرى إلى الشركة أو تحقيق أرباح. يؤثر تعاون مدير المركز مع هذا القسم، لتطوير برنامج المبادرات، على طبيعة وتوقيت البرنامج. دون هذا

التعاون، سيحاول المركز التعامل مع الاتصالات المتزايدة أو الاستعلامات، الناتجة عن هذه البرامج، والتي لم يكن مستعداً للإجابة عنها أو، في كثير من الأحيان، سيكون المركز مستغرقًا في العمل. على سبيل المثال، هل يمكن تأجيل الرد على البريد الإليكتروني لعدة أيام لتجنب التصادم مع الحملات التسويقية؟ بإجراء بعض التعديلات البسيطة الخاصة بالتوقيتات، يمكن أن تنجح حملة تسويق العلاقات مع العملاء ويمكن أن تعود بكارثة محققة على مركز الاتصالات. كما أن هذه فرصة لإطلاع هذا القسم على الآراء حول تصميم البرنامج والناتجة عن التعامل المباشر مع العملاء والتعرف على آرائهم وسلوكياتهم. هل الحوار الذي وضعه القسم مناسبًا للعاملين بمركز الاتصالات ومتسقًا مع عملية الرد على الهاتف؟ كثيراً ما تعمل المعلومات في هذه المرحلة على تطوير فعالية الحملة التسويقية بوجه عام.

قسم تسويق المبيعات

كما ذكر عند الحديث عن التعاون بين المدير وقسم تسويق العلاقات مع العملاء؛ سينعكس أثر التعاون بين مدير المركز وقسم تسويق المبيعات في مراحل التخطيط لحملة المبيعات على المركز؛ ذلك أن هذا التعاون سيفيد العاملين في المركز في تحضير الإجابات المناسبة لاستفسارات العملاء، كما يفيد أيضًا في تصميم الحملة. على سبيل المثال، قد توصف الحملة السابقة بالنجاح بالنسبة لأرقام المبيعات التي حققتها ولكن، نتيجة لتصميم وسائل الاتصالات، تلقت خدمة العملاء الاتصالات الهاتفية بدلاً من قسم المبيعات مما كبد الشركة المزيد من التكاليف وجعل العميل يشعر بعدم الرضا. في حالة التعاون بين المدير والمسئولين عن الحملة التالية ستكون هذه الحملة أكثر نجاحًا.

قسم الاتصالات المؤسسية

من الممكن أن يتلقى المركز الكثير من الاتصالات في حالة نشر بعض العبارات عنه في الصحف حتى لو كانت عبارات ضعيفة لا قيمة لها؛ في حالة عدم معرفة المركز عن الأشياء التي تنشر عنه سيرجع مرة أخرى إلى حالة رد الفعل. تكمن المشكلة هنا في إقناع فريق الاتصال المؤسسي أن جميع المواد الصحفية التي تنشر عن الشركة تهم المركز بشكل خاص. تحتفظ معظم أقسام الاتصال المؤسسي بقصاصات من الجرائد التي يمكن الاطلاع عليها بسهولة. في كثير من المؤسسات الكبيرة لا يعرف العاملون شيئًا عن الأنشطة الخيرية التي تشترك فيها المؤسسة بالرغم من أن هذه الأخبار ترفع الروح المعنوية للعاملين وتجعلهم يفخرون بمؤسستهم.

قسم الشئون القانونية

على جميع مديري مراكز الاتصالات أن يكونوا على صلة بقسم الشئون القانونية. قد تصل الشكاوى الخاصة بالعملاء والعاملين إلى ساحات القضاء حتى في أكبر الشركات والمؤسسات التي تدار على أعلى مستوى. في حالة الاتصال بقسم الشئون القانونية يأمل المدير أن يحد من تأثير هذه الشكاوى بالاستماع إلى النصائح المتخصصة قبل اتخاذ أي قرار أو الشروع في فعل ما. فمجرد مناقشة الأمور تفيد في تجنب المشكلات الكبيرة. لقد أصبحت هذه العلاقات أمراً لا غنى عنه في مجال الأعمال اليوم بسبب التعقيدات القانونية وكثرة التشريعات. لن يحتاج المدير إلى بذل جهد كبير مع قسم الشئون القانونية لأن رجل القانون يجب أن يسأل عن رأيه في المسائل القانونية.

قسم التخطيط الاستراتيجي

في حالة عدم وجود قسم مستقل للتخطيط ووضع الاستراتيجيات في الشركة، سيكون هناك شخص مسئول عن هذا الأمر وغالباً ما يكون من قسم الشئون المالية. إذا أراد مدير المركز أن ينتقل من موقف رد الفعل إلى توقع الفعل فهذا هو القسم الذي يملك المعلومات اللازمة لذلك. إذا عرف المدير الخطط الخاصة بأقسام الشركة الأخرى سيوفر ذلك الوقت والمال الذي كان سينفق في المشروعات التي لم تكن لتفيد الشركة على المدى البعيد؛ ستعود الفائدة هنا على الشركة بأكملها وهذا هو ما يهدف إليه الجميع.

قسم الشئون المالية

لو احتاج العمل الرد على استفسارات العملاء عن دفع الفواتير يجب أن يكون مدير المركز على صلة وثيقة بقسم الشئون المالية. يؤثر توقيت الدفع ودقة الفواتير تأثيراً كبيراً على أداء مركز الاتصالات. لا بد أن يكون مدير مركز الاتصالات على اتصال مع مدير الشئون المالية للتعرف على التفاصيل الخاصة بدورة الفواتير وحجمها. يمكن للمدير أن يجري تعديلات على تصميم الفاتورة والمعلومات المذكورة فيها أو الأجزاء المهمة فيها لتحقيق الصالح للعميل وتحقيق الفعالية في أداء المركز. كما يجب التحقق من أن المصطلحات المستخدمة في الفاتورة تتفق مع تلك التي يستخدمها العاملون في مركز الاتصالات وتتفق كذلك مع الاسم التجاري للشركة كما ذكر من قبل. ستؤثر المعلومات المستنبطة عن سلوكيات العملاء في المكالمات الهاتفية والخطابات على أسلوب الدفع ولكن الدفع النقدي من أفضل الأساليب لدى قسم الشئون المالية.

سيساعد قسم الحسابات مدير المركز في التعرف على تكاليف العمليات وفقًا لفعالية العمليات والأموال التي تم إنفاقها. كما ينبغي أن يعرف المدير تكاليف الرواتب والنفقات الأخرى التي تؤثر على العمل في المركز وتكاليف الصفقات مع المركز. على سبيل المثال، ما الفرق في التكلفة بين الاتصال الهاتفي أو البريد الإليكتروني أو الخطابات؟ ما الفرق في التكلفة بين اكتساب عميل جديد والعمل على الحفاظ على العملاء الموجودين بالفعل؟ هذه هي المعلومات التي يحتاجها مدير مركز الاتصالات لاتخاذ القرارات المالية الخاصة بسير العمل في المركز.

إن قسم الحسابات هو أفضل معين للمدير في وضع الموازنة والتنبؤ بحالة العمل.

قسم العمليات

يقصد بقسم العمليات، في هذا السياق، أي جماعة مسئولة عن تقديم خدمة أو منتج للعميل، وليست جزءًا من مركز الاتصالات؛ على سبيل المثال، في مجال الشراء بالبريد، قسم العمليات هو المسئول عن اختيار وتسليم المنتجات. وفي صناعة كابلات الهاتف والتليفزيون قسم العمليات هو المسئول عن تركيب وصيانة وإصلاح الكابلات والشبكات. مرة أخرى، لا بد من بناء علاقات جيدة مع هذه الأقسام حتى يحصل مدير مركز الاتصالات بسهولة على المعلومات التي تؤثر على أداء المركز. إذا كان قسم العمليات يتعامل بشكل مباشر مع العملاء، فمن الضروري أن يتم ذلك بالتنسيق مع مركز الاتصالات. قد يحدث سوء فهم أو فشل في الالتزامات إذا تعهد مركز الاتصالات بها ولكن مسئولية الوفاء بها قد تقع على عاتق قسم آخر؛ فلو أخبر موظف خدمة العملاء أحد العملاء أن أحد الزملاء سيكون معه خلال ساعات قليلة عليه أن يتأكد من حدوث ذلك. إن الاتفاق على معايير الخدمات ما هو إلا إطار للعمل؛ أما فعالية هذا الاتفاق تتحقق بالتفاعل والتعاون بين مركز الاتصالات وقسم العمليات.

قسم الموارد البشرية

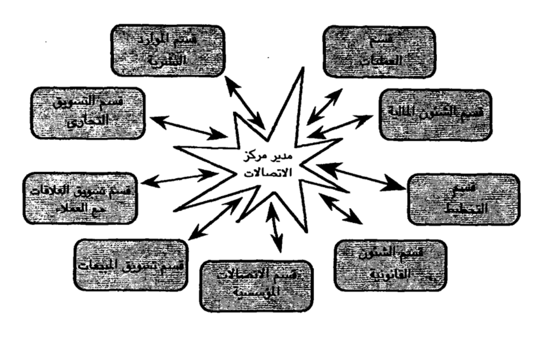
يعد قسم الموارد البشرية من أكثر الأقسام ارتباطًا بمراكز الاتصال؛ ولكن لا بد من بناء علاقات استراتيجية مع هذا القسم. يؤثر مدير مركز الاتصالات على آلية عمل قسم الموارد البشرية من خلال معرفته باحتياجات العاملين معه ومستوى أدائهم. على سبيل المثال، قد يتبنى قسم الموارد البشرية آراءً صارمة في اختيار وتعيين العاملين، حينئذٍ يجب أن يكون

مدير المركز قادراً على التأثير على هذا القسم إذا كان مسئولاً عن أداء أعضاء فريقه. على المدير أن يحدد مواصفات العاملين الذين يفضل العمل معهم والمهارات التي يريدهم أن يعملوا على تنميتها. هل لا يعلم قسم الموارد البشرية شيئًا عن مستوى الأداء الذي يريد المدير الوصول إليه؟ كما هو الحال مع جميع الأقسام، على مدير المركز أن يحترم المعلومات التي يقدمها المتخصصون ويعدلها على أساس خبرته المباشرة من خلال العمل مع العملاء. على المدير ألا يتخذ موقفًا دفاعيًا؛ على سبيل المثال لو زادت معدلات دوران القوة العاملة أو تغيب العاملون عن العمل فهذه ليست مشكلة مدير مركز الاتصالات وحده ويجب حلها في إطار المركز بل يجب عليه أن يعمل مع قسم الموارد البشرية ويبحث في العمليات التي تم بها اختيار العاملين وسياسة إدارة تغيب العاملين للوقوف على نقاط الضعف والنقاط التي تحتاج إلى التطوير. على الرغم من كل ذلك، فمدير المركز له الكلمة الأخيرة في اختيار من يعمل معه لأنه هو المسئول عن أدائهم. لا يجب أن يتخذ المدير قرار تعيين شخص ما دون استشارة ذوي المناصب في المركز. قد يستغرق هذا الأمر وقتًا طويلاً ولكن إذا تم اختيار شخص غير مناسب سوف تحدث مشاكل تستغرق وقتًا أطول في حلها.

على المدير أن يطلب من أحد موظفي الموارد البشرية أن يعمل في المركز لتعميق أواصر الصلة بين القسمين وسيرحب الموظف بذلك لأن موظفي الموارد البشرية يفضلون التعامل مع مناطق العمليات عن قرب.

الأقسام الأخرى

مما لا شك فيه أن عدد الأقسام التي يجب أن يؤثر عليها المدير وبناء علاقات جيدة مع القائمين عليها يختلف باختلاف طبيعة ومستوى الشركة. تشير هذه القائمة، على سبيل المثال وليس الحصر، إلى بعض الأقسام التي ستعود بنفع كبير على مركز الاتصالات. وهناك أقسام أخرى مثل قسم تكنولوجيا المعلومات والتدريب. في الشركات الصغيرة لا يجد المدير نفسه مضطراً للتعامل مع عدد كبير من الأشخاص؛ ولكن بغض النظر عن حجم الشركة يجب أن يكون مدير المركز قادراً على التأثير على أي نشاط من شأنه أن يؤثر على عمل المركز، إما بتقديم أفكار جديدة أو اقتراحات أو إرسال معلومات لمساعدة المدير في الإعداد لعمله. يوضح شكل (٦-١) مدى انتشار تأثير مدير مركز الاتصالات على الأقسام الأخرى.



الشكل (٦-١): الأقسام التي ينبغي أن يؤثر عليها المدير

العقلية التجارية

تعد العقلية التجارية عاملاً أساسيًا في نجاح مدير مركز الاتصالات كمدير مشروع. إذا أراد مدير المركز أن ينظر الآخرون إليه كمدير كفء ذي عقلية تجارية وليس فقط مجرد شخص مناسب لمنصب ما عليه أن يبحث دائمًا عن أفضل الحلول لكل مشكلة يواجهها؛ ولكن حتى كونه الشخص المناسب للمنصب يحتم عليه الوصول إلى المعلومات التي تمكنه من اتخاذ القرار الصحيح، وهذا يعني ضرورة الاطلاع على آخر التطورات في الشركة وأن يطلع على الجرائد المتخصصة والتقارير السنوية وخطة العمل الاستراتيجية أو على الأقل الأجزاء المنشورة التي يمكنه الاطلاع عليها؛ كما ينبغي أن يطلب الاطلاع على التقارير الشهرية التي تعدها الأقسام الأخرى والمرتبطة بعمله ويقدم نسخًا من التقارير الخاصة بالمركز. إذا كان مركز الاتصالات في شركة تخضع لقوانين كثيرة عليه أن يتابع التغييرات في هذه القوانين وقوانين العمل والشركات. تحدث عمليات الدمج والشراء بشكل كبير في عالم الأعمال اليوم لذلك لا بد أن يعرف المدير أشهر العاملين في هذا المجال ويعرف المنافسين من مراكز

الاتصالات الأخرى وأنشطتهم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يطلع المدير على جميع الأبحاث عن حالة السوق التي تقوم بها شركته.

باختصار ينبغي أن ينمي المدير مهاراته ومعلوماته عن العمل حتى يكون له دور فعال في الشركة كلها ويقود المركز نحو التميز والتفوق.

مدير أم قائد؟

في الجزء السابق وحتى الآن، تمت مناقشة دور مدير مركز الاتصالات خارج المركز؛ أما الآن فقد حان وقت مناقشة دور مدير المركز داخل المركز والذي تغير تغيراً كبيراً في الفترة الماضية. في الماضي كان ينظر إلى مدير مركز الاتصالات كراع للعاملين فيه، يحميهم من المشكلات التي قد تسببها لهم الأقسام الأخرى فقد كان هناك نوع من الحساسية في التعامل بين مركز الاتصالات في الشركة والأقسام الأخرى. أدت التغيرات في دور مدير مركز الاتصالات، التي ذكرت في الأجزاء السابقة من هذا الفصل، إلى تغير بعض النواحي الداخلية في المركز. لقد اتسعت دائرة اهتمام مدير المركز لتشمل العديد من الجوانب غير التقليدية ولم يعد الأمر قاصراً على النواحي الإدارية فقط؛ حدث هذا التغير نتيجة للمعلومات المتدفقة والتأييد من باقي أقسام الشركة. نتيجة لذلك زادت المهارات والخبرات المطلوبة لمدير مركز الاتصالات. إن الجوانب الأساسية في الدور التقليدي للمدير هي:

- تحفيز العاملين
- إدارة الأداء
- المهارات التنظيمية
- المهارات في الاتصال

يتطلب الدور الجديد لمدير مركز الاتصالات المهارات التالية:

- الريادة في التغيير
- العمل على تشكيل ثقافة المركز
- الرمز والمتحدث باسم المركز داخل المركز وخارجه
- التوفيق بين الأولويات المتداخلة في الأقسام المختلفة
- التخطيط والتنبؤ

- الوعي بمجال الأعمال والوعي التجاري
- المهارة في الإقناع والتفاوض
- التوجيه وإسداء النصح للعاملين
- الوعي بالنواحي التقنية
- المهارة في الاتصال والعرض
- المهارة المالية
- المهارة القيادية

كان الدور التقليدي للمدير دورًا متخصصًا ووظيفيًا، أما الدور الجديد فيعتمد على القيادة. أدى التغير في ثقافة مركز الاتصالات إلى التغير في دور المدير والتأكيد على المهارة القيادية؛ فقد ولت الثقافة التي تضع مراكز الاتصالات تحت وطأة المبيعات والتسويق وحلت محلها ثقافة حية تشعر بقيمة العاملين وقيمة الدور الذي يقومون به. إن مدير مركز الاتصالات هو حلقة الوصل بين المركز وباقي أنحاء الشركة؛ تعطي مصداقية المدير ومصداقية المركز، الفرصة لانتشار الشعور بقيمة العمل والرضا عنه بين العاملين. لم يعد التفكير في إنشاء مركز اتصالات في الشركة أمرًا فرعيًا، يحدث أو لا يحدث، ولكن وجوده أمرًا أساسيًا في تسويق المنتجات والخدمات.

التوفيق بين الجوانب الداخلية والخارجية في عمل مدير مركز الاتصالات

يحتاج مدير مركز الاتصالات اليوم إلى قضاء وقت طويل في توطيد العلاقات الخارجية مع الأقسام الأخرى، لذلك لم يعد لديه الوقت الكافي للاشتراك الفعلي في العمل مع العاملين كالمديرين السابقين. في هذه الحالة يجب أن يشكل مدير المركز فريق قيادي قوي لإدارة العمل اليومي وتخصيص وقت كاف لتوجيه وقيادة هذا الفريق؛ فيعقد اجتماعات دورية مع جميع أعضاء الفريق، واجتماعات مع كل فرد على حدة، حتى يبقى قريبًا من الأحداث ويظل حلقة الوصل بين مختلف العمليات. بالإضافة إلى ذلك، على المدير كقائد للفريق أن يشجع الأعضاء على توطيد العلاقات الخارجية مع الأقسام الأخرى وتطوير مهاراتهم الخاصة. لو تمثلت مهارات توطيد العلاقات مع الأقسام الأخرى ومهارات الأعمال في مدير مركز الاتصالات فقط لتوقف تدفق المعلومات إلى المركز ولانعزل المدير عن أعضاء الفريق. ينبغي أن يخلق المدير

الفرص لأعضاء الفريق لحضور الاجتماعات والعروض حتى يشعروا بالثقة وينموا دائرة علاقاتهم ويكتسبوا المزيد من المعلومات الخاصة بالعمل؛ كما يجب أن يطلعهم على ما يقوم به ويخبرهم بمكان وجوده ليصلوا إليه وقتما يتطلب العمل ذلك. على المدير أن يطلع أعضاء فريقه على الاجتماعات التي حضرها مؤخراً حتى لا يعتقدوا أنه يقضي الوقت في حضور الاجتماعات بينما يقومون هم بجميع الأعمال.

متابعة العمل في مركز الاتصالات

يجب أن يتابع مدير المركز سير العمل في الشركة بأسرها ولكن الأهم من هذا أن يتابع العمل في مركز الاتصالات نفسه. هناك طريقة فعالة يمكن اتباعها، بحيث يخصص المدير وقتًا أسبوعيًا لمتابعة مختلف الأنشطة في المركز، على سبيل المثال، فقد يستمع إلى المكالمات الهاتفية أو يجلس مع الإداريين؛ فهذه أسهل طريقة لقياس الروح المعنوية في المركز والتعرف على مشاكل العملاء. كما يمكن التعرف على أخبار المركز من خلال المشاركة في التجمعات غير الرسمية الصغيرة، على سبيل المثال، في أثناء تناول القهوة في الصباح أو في وقت الراحة، ولكن لا يجب الاعتماد على هذه الطريقة فقط، بل لا بد من قضاء الوقت بين جنبات المركز للوقوف على آخر المستجدات في العمل والحديث إلى العاملين في أثناء عملهم.

يجب أن يتأكد المدير أن أسلوب عمله يسير بلا مشاكل من وجهة نظر العاملين معه ومن وجهة النظر العملية وذلك حتى يتسنى له التأثير على الأقسام الأخرى في الشركة. على المدير ألا يضل الطريق إلى أساسيات إدارة مركز الاتصالات وأن يضمن أن الجميع ملتزم بأساليب العمل في مراكز الاتصالات.

من وجهة النظر القيادية، فإن ذلك يعني أن مدير المركز هو المعبر عن مشكلات العاملين فهو ممثلهم إلى العالم الخارجي، فمدير المركز محط أنظار الجميع أثناء وجوده في المركز وتنقله بين أرجائه. فلو غادر المدير أحد الاجتماعات عابسًا أو غاضبًا، ينتشر الخبر سريعًا بين العاملين وستنتشر الشائعات بأن المركز سيغلق أبوابه أو أن المدير سيترك منصبه. على المدير أن يحافظ على هدوئه مهما حدث على المستوى الشخصي أو على مستوى الشركة. يعتبر العاملون في مركز الاتصالات المدير قدوة لهم لذلك سيكون لأقل كلمة يقولها المدير أو لفتة يلتفتها تأثير بالغ على الجميع.



العلاقة بين المدير والعملاء

بالإضافة إلى المسئوليات الداخلية الكثيرة التي يضطلع بها مدير مركز الاتصالات، يجب ألا يتجاهل دوره في التعامل مع العملاء. إذا قام المدير بدور فعال في الشركة، فهناك فائدة، من الفوائد الكثيرة، تؤثر بشكل مباشر على العملاء وهي ضمان أن هناك من يستمع إلى صوتهم. على سبيل المثال، لو اتخذت الشركة قراراً تحد فيه من الخدمات المقدمة للعملاء أو اتخذت قراراً من شأنه أن يؤثر على العملاء بشكل سلبي، ما من أحد ليدافع عن العملاء بأفضل شكل إلا مدير مركز الاتصالات. فمثلاً لو اتخذت إدارة العمليات قراراً بمد ساعات المقابلات مع العملاء من ساعتين إلى أربعة ساعات وأخبرت مدير المركز بذلك، سيتمكن المدير، بما لديه من معلومات عن العملاء، من معرفة تأثير هذا القرار على معدلات التناقص والأرباح.

يعد فهم وتحليل قاعدة العملاء عاملاً حيوياً عند مناقشة مثل هذه الأمور؛ لن يكفي أن يعرف المدير عدد المكالمات أو الاتصالات التي يستقبلها المركز في اليوم أو حتى شهرياً، ولكنه يحتاج إلى تحليل أسباب الاتصال وتكرره ونسبة الاستجابة وما إلى ذلك من معلومات مفيدة. يحتاج المدير، بالإضافة إلى هذه المعلومات، إلى معلومات عن قاعدة العملاء؛ مثلاً كم عدد العملاء؟ ما المنتجات التي يفضلون شراءها؟ ما المدة التي يقضونها في الحديث تليفونياً؟ ما الذي يدفعهم إلى التعامل مع الشركة؟ قد تتوفر هذه المعلومات في المركز وقد لا تتوفر، وفي هذه الحالة يجب أن يجمع المدير منها قدر المستطاع فهذه المعلومات تفيد كثيراً عند مناقشة الأمور المتعلقة بالعملاء. إذا ذكر مدير المركز، في أثناء الاجتماعات، هذه المعلومات بثقة، اعتماداً على الحقائق والخبرة، مؤكداً على رد فعل العملاء السلبي لشيء ما سيستمع إليه الآخرون ويتخذون القرار الصحيح، لا سيما إذا كان يعرف عنه أنه ذو عقلية تجارية متميزة. كثيراً ما يشكوا ممثلو خدمة العملاء من عدم استماع الإدارة إلى آرائهم؛ ولكن على مدير مركز الاتصالات أن يحد من هذه الشكوى بنقل وجهات النظر إلى الإدارة.

بالإضافة إلى ذلك، على المدير أن يبقى على اتصال بالعملاء، فهذا أحد أهم واجبات منصبه. فالمدير هو القدوة ويجب أن يتعلم من خلاله العاملون أن الحديث إلى العملاء متعة حقيقية. سيشعر العميل بالرضا عندما يعلم أن بإمكانه الوصول إلى المدير إذا أراد ذلك وسيعلم المدير الكثير من الأمور عن المركز والشركة. على المدير أن يتحدث إلى عميل واحد يومياً على الأقل.

التأييد الذي يحتاجه مدير مركز الاتصالات

الهيكل التنظيمي

تتأثر خريطة الهيكل التنظيمي في مركز الاتصالات بعدد من المتغيرات التي ستتغير وتتطور مع مرور الوقت.

على المدير أن يضع النقاط التالية نصب عينيه عند تحديد الهيكل التنظيمي في المركز:

- **حجم العمل:** مراجعة طبيعة العمل بمعنى تحليل المكالمات والرسائل الإليكترونية والرسائل البريدية ومواقع الويب ومهارات العاملين.
- **نسبة الإدارة:** يعتمد ذلك على درجة تعقيد كل دور والعوامل الأساسية فيه - إذا حصلت الإدارة على نسبة من 5 إلى 8 فهذا مؤشر جيد.
- **التكنولوجيا:** توفرها واستخدامها وكفاءة النظم والتكنولوجيا، لا سيما في معلومات الإدارة.

على سبيل المثال: تعد قواعد البيانات رأس مال لا يقدر بثمن في مجال الأعمال؛ لذلك ستحد من المساعدات التي يحتاجها العاملون عندما تدمج في النظم التسويقية والتنفيذية لسهولة الوصول إلى المعلومات الإدارية عن طريق الكمبيوتر بدلا من استخدام الوسائل اليدوية العقيمة. وعلى العكس كلما زاد الاعتماد على العمليات اليدوية زاد عدد مديري الأقسام وزادت المساعدات التي يحتاجها كل موظف.

- **تدعيم العمل:** تحتاج جميع الأقسام إلى دعم من الإدارة لتقديم التوجيهات والحفاظ على اتساق العمل. بالإضافة إلى ذلك، ينصح الخبراء بتقديم الدعم عن طريق قسم العمليات الذي يتكون من:

التدريب: لضمان مستوى عال من المهارات

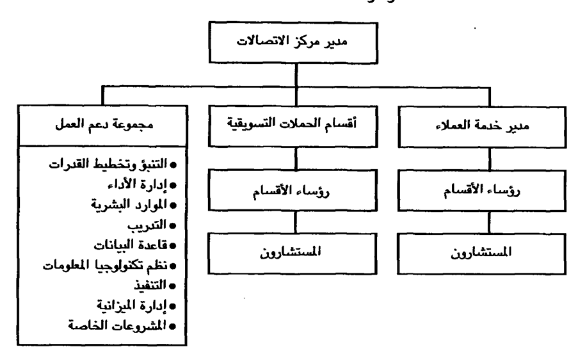
تخطيط القدرات: للاستخدام الأمثل للموارد

الدعم الفني: للتعامل مع البرامج المحلية واحتياجات إجراء المكالمات الهاتفية

التحكم في الجودة: لمراقبة اتساق عمل المسئولين عن رضا العملاء وللوصول إلى أفضل المعايير

تعتمد نسبة دعم العاملين على درجة سير العمل وسهولة العمليات.

- **الدعم الإضافي**: هناك حاجة دائمة إلى الدعم المستمر وموارد ثابتة من أقسام الموارد البشرية والتدريب والتكنولوجيا. ينصح الخبراء بتخصيص أي موارد مهارية متخصصة لأنشطة مراكز الاتصالات.



الشكل (٦-٢): مخطط تقليدي للهيكل التنظيمي في مراكز الاتصالات

من الممكن تخصيص خدمة العملاء بالشكل التالي:

- المهارات (البيع والخدمة والرقابة على الائتمان)
- التوظيف (الهاتف والبريد الإليكتروني والإدارة والمراسلة)
- نوبات ومواعيد العمل وغيرها
- الخدمات المقدمة (الرهن والأعمال البنكية وغيرها)

بغض النظر عن الهيكل التنظيمي الذي يختاره مدير المركز، عليه أن يضع في الاعتبار النقاط السابقة.

يعد دور المدير السبب الأساسي في نجاح مركز الاتصالات فهو مثل قائد الأوركسترا الذي ينسق بين مختلف الآلات من أجل إخراج العمل كما ينبغي.

بالإضافة إلى شبكة العلاقات مع الأقسام الأخرى في الشركة والموضحة في الجزء السابق وتشكيل الفريق القيادي، هناك عدد من الأدوار المساعدة التي تساعد مدير مركز الاتصالات في القيام بعمله بشكل جيد.

إدارة المدير

يحتاج مدير مركز الاتصالات بشدة إلى دعم المدير التنفيذي في المركز، لذلك ينبغي أن تجمع بينهما علاقات وطيدة واتصالات مستمرة؛ وطبقًا لأسلوب كلاً منهما يتحدد نوع هذه العلاقة ولكن المهم أن تكون علاقة إيجابية على المستوى العملي. لن يتمكن مدير المركز من بناء شبكة علاقات مع أقسام الشركة الأخرى، والتي يحتاج إليها في عمله، دون دعم المدير التنفيذي. على المدير أن يفهم رؤية المدير التنفيذي لمركز الاتصالات ويوافق بينها وبين خطة عمل المركز حتى يقوم بالعمل الذي يريد. من الضروري أن يكون هناك قواعد اتصال مزدوجة، يحتاج مدير المركز إلى المعلومات لأداء عمله لذلك يجب عليه التعاون مع رؤساء الأقسام الأخرى في الشركة.

التخطيط المسبق

لا بد أن يكون في المركز فريق تخطيط وتنبؤ جيد للتعامل مع حجم العمل والموارد وخطط الأنشطة في المركز. يضع هذا الفريق الأساس للقيام بالأنشطة الأخرى في المركز، وينصح الخبراء بتشكيل هذا الفريق الخاص حتى في المراكز الصغيرة. تختلف مهارات رؤساء الفرق عن مهارة المديرين ومن النادر أن تجتمع جميع هذه المهارات في شخص واحد. سيرى المدير الفرق عند الاستعانة بمثل هذا الفريق في مراقبة عدد العاملين ووضع الخطط.

الأرقام

لا بد من الحصول على التأييد في الأمور المالية والمسائل المتعلقة بالميزانية لعمل تقارير دورية وخاصة حول جوانب العمل في مركز الاتصالات. في حالة حصول المدير على هذا التأييد سيتمكن من الاطلاع على التقارير المطلوبة لشرح موقفه إلى الأطراف الأخرى.

إدارة التغيير

هناك قائمة طويلة في جميع الشركات بالمشروعات المستمرة، صغيرة كانت أم كبيرة. يمكن للفريق المختص بتطوير المركز الجمع بين هذه المشروعات وتحديد الأولويات؛ قد يحدث في مراكز الاتصالات الكبيرة أن يعمل فريقين في المشروع نفسه في وقت واحد ولا يعلم أي منهما أن الآخر يقوم به. يشبه العمل الذي سيقوم به هذا الفريق عمل مكتب البرامج للتحكم والتنسيق بين

التغييرات. يمكن أن يقود أحد المديرين فريق صغير من مديري المشروعات الذين يقومون بالفعل ببعض الأعمال في المركز. ولكن قد يدير مديرو الأقسام بعض هذه المشروعات، حيث إن هذه فرصة كبيرة لتطوير مهاراتهم. كما يمكن أن يقوم هذا الفريق بالعناية بالتطوير التقني والتعاون مع قسم تكنولوجيا المعلومات في تغييرات النظم والتكنولوجيا الحديثة وغيرها.

الاتصالات

تعد الاتصالات هي آخر المساعدات التي يحتاجها مدير مركز الاتصالات وهي من أصعب الأشياء التي يمكن التعامل معها في مركز الاتصالات أو في غيرها من الأنشطة الأساسية في أي مشروع. فيما يلي عرض لأهم أنواع الاتصالات ولكن يكفي القول إنه ينبغي تخصيص فرد أو جماعة بعينها لتكون مسئولة عن خروج ودخول المعلومات بسلاسة من وإلى المركز.

معلومات أم اتصالات؟

في حالة عمل استطلاع رأي في معظم مراكز الاتصالات، سيقول العاملون إن الاتصالات سيئة وأن المديرين مصابون بإحباط شديد من كثرة العمل وسيشيرون إلى كم هائل من الجرائد المتخصصة واللوحات الدعائية وجلسات التقارير وما إلى ذلك. تجدر الإشارة هنا إلى المقصود بالاتصالات، فهناك لبس كبير بين المعلومات والاتصالات؛ فقد يكون هناك الكثير من الاتصالات ولكنها لا تقدم المعلومات الصحيحة ولذلك تعد هذه الاتصالات غير فعالة. وبالمثل لو توفرت المعلومات الصحيحة وكان من الصعب الوصول إليها سيلقى باللوم على سبل الاتصال؛ وكذلك عندما تسير المعلومات في خط واحد. لو لم يجد العاملون الفرصة للتشاور والمناقشة سيلقون باللوم على الاتصالات السيئة.

توفير المعلومات داخل مراكز الاتصالات

هناك الكثير من المعلومات التي يحتاج إليها العاملون في مركز الاتصالات والتي غالبًا ما تقع في الأقسام التالية:

- معلومات عن الشركة: ماذا يحدث في الشركة التي أعمل بها؟
- معلومات عن العمل: ماذا يجب علي أن أفعل لأقوم بعملي؟
- معلومات عن المركز: ماذا يحدث في المركز؟
- معلومات خاصة عن الوظيفة: ما التغييرات التي ستؤثر على دوري؟
- العلاقات الاجتماعية: ما الأشياء المثيرة التي يقوم بها زملائي أو تقوم بها الشركة؟

ولكن على المركز أولاً أن يوفر طريقة لنقل هذه المعلومات. إن قيمة المعلومات وتوقيت الحصول عليها أمراً غاية في الأهمية ولكن السبيل الوحيد للوصول إلى هذه المعلومات هو شبكة العلاقات الداخلية التي ذكرت من قبل. على سبيل المثال لو أراد قسم تكنولوجيا المعلومات القيام ببعض أعمال الصيانة، فمن الطبيعي أن يتم ذلك في ساعات محددة وبالتنسيق المسبق مع مركز الاتصالات. لكن لو حدث عطل في أحد النظم ولا بد من نقله لإصلاحه، على المدير أن يتأكد أنه سيتلقى اتصالاً مسبقًا عند الانتهاء من الإصلاح. لو كانت علاقات مدير المركز جيدة مع جميع الأقسام سيتصل به قسم تكنولوجيا المعلومات بمجرد أن ينتهي من عمله. يجب أن يحصل مدير مركز الاتصالات على خريطة الخطط المتفق عليها والاتصالات الخاصة بالعلاقات الرسمية.

نظام إشارات المرور

عندما يحصل المدير على معلومات عليه أن ينقلها إلى أعضاء فريق العمل، فكل معلومة مهمة في حد ذاتها لكن الوقت المحدد يوميًا لتلقي المعلومات الجديدة محدود؛ لا بد من الوصول إلى طريقة لتحديد أولويات العمل في الوقت المتاح. السبيل الوحيد إلى ذلك هو نظام إشارات المرور الموضحة في شكل (٦-٣).



● شيء يجب معرفته للقيام بالأعمال اليومية ● شيء يؤثر على المدير بشكل شخصي أو يؤثر على مهام وظيفته	لقد حان الوقت لمعرفة هذه المعلومة.
● شيء يجب أن يعرفه المدير لأنه يؤثر على عمله في المستقبل ● شيء يجب معرفته للتكيف مع سياق العمل	يترك هذا الأمر للفرد.
● شيء يهتم به الجميع أو شيء ممتع متعلق بالعمل	يترك هذا الأمر للفرد.

الشكل (٦-٣): نظام إشارات المرور في الاتصالات

يسمح هذا النظام للفرد بتحديد أولويات وقته ويمكن استخدامه في جميع وسائل الاتصالات؛ ولكن يوصى بإتاحة بعض الوقت مع بداية كل نوبة عمل جديدة ليتمكن العاملون من الاطلاع على المعلومات في الضوء الأحمر. من الممكن قراءة المعلومات في اللونين الأصفر والأخضر حسب وقت كل فرد. يمكن تصميم ورقة على الكمبيوتر أو على الورق بهذه المعلومات ومع مرور الوقت ستتحول هذه الأوراق إلى مراجع يجد فيها العاملون ما يحتاجون إلى معرفته من معلومات دقيقة.

تقديم المعلومات الصحيحة

قبل كتابة أي وثيقة لا بد من التأكد من دقة المعلومات المذكورة فيها. يشيع في مراكز الاتصالات قيام العاملين بعمل مراجع خاصة بهم والاعتماد على آراء الزملاء ومعلوماتهم عند التأكد من تفاصيل الوثائق والأرقام وغيرها من التفاصيل. ولكن هذا السلوك يمثل خطراً كبيراً؛ لأنه لا يمكن التأكد من صحة المعلومات مجهولة المصدر؛ فقد يستغرق الأمر شهوراً طويلة للتخلص من رقم هاتف غير صحيح. قام أحد العاملين في خدمة العملاء - في مركز اتصالات في شركة للهواتف المحمولة - بإعطاء العملاء رقم هاتف عضو مجلس الإدارة المنتدب بدلاً من رقم قسم تغيير الملكية. حدثت الكثير من المواقف السخيفة مع العضو المنتدب حتى تم تدارك الأمر ولكن بعد مرور تسعة أشهر. قررت إدارة المركز البحث عن مصدر الرقم الخطأ، وعثر عليه في قائمة أحد أنجح العاملين في المركز الذي يعد مرجعًا في المعلومات الخاصة بالمركز. لهذا ينصح الخبراء بإنشاء قسم للمعلومات داخل فريق الاتصالات يكون العاملون فيه مسئولين عن دقة المعلومات وصحتها. كما يكون هذا القسم مسئولاً عن التأكد من صحة المعلومات التي ترد إلى المركز من الأقسام الأخرى كالمعلومات الخاصة بالمنتجات المتاحة وتغيير سياسات العمل، ويعمل على نشرها بين العاملين في المركز. بهذا الشكل يمكن الحد من انتشار المعلومات الخاطئة. يشيع حدوث ذلك عند وجود شبكة إنترنت داخلية ووضع معلومة خاطئة عليها ولا يتم تداركها إلا بعد مرور وقت طويل. يجب أن يكون لدى قسم المعلومات معلومات عامة عن كيفية سير العمل في مراكز الاتصالات حتى يمكنهم فهم التغيرات التي تحدث والتأكد من صحة البيانات التي تأتي إليهم.

كيفية وصول المعلومات إلى من يريدها

عندما تتوفر المعلومات لا بد من تقديمها في أفضل طريقة ممكنة. يجب التفرقة بين المعلومات التي يمكن للعاملين استيعابها من تلقاء أنفسهم والمعلومات التي يجب أن تناقش في اجتماع.

هناك وسائل اتصال يمكنها نقل المعلومات في طريق واحد مثل شبكة الإنترنت الداخلية والرسائل المتخصصة ولوحات الأخبار واللوحات الدعائية.

هناك طرق لتقديم المعلومات تقوم على التبادل مثل اجتماعات الأقسام وأوقات الراحة وتقديم العروض وغيرها من اللقاءات. قد تعقد هذه الاجتماعات بحيث يقدم أحد الأشخاص معلومات عن أمر ما مع السماح للحضور بتوجيه بعض الأسئلة أو قد تعقد في شكل مناقشة مفتوحة. يجب أن يتأكد المدير أن المحاضر يملك المهارات اللازمة للقيام بالمهمة المنوط بها، لأنه قد يكون من الصعب السيطرة على هذه الاجتماعات.

إن تأثير العبارات المثبتة قويًا في مثل هذه الاجتماعات. على سبيل المثال، إذا قال المحاضر "استخدم القلم الأسود" فإن وقعها أشد من "لا تستخدم القلم الأحمر". يجب أن يعامل المدير الموظفين كزملائه وليس كأطفال في المدرسة.

الاتصالات الخارجية

في كثير من الأحيان، يغفل المديرون عن الاتصالات الخارجية؛ يجب أن يطلع مدير مركز الاتصالات مديره وزملائه على مستوى أداء المركز وخططه والمبادرات التي سيقوم بها حتى يتخذوا قرارات صحيحة قائمة على الحقائق. عندما يقوم المدير بتقديم إحصائيات شهرية عن العمل في المركز ويعمل على نقلها إلى العاملين سيضمن بذلك التعريف بمستوى النجاح الذي وصل إليه المركز وتوحيد مصدر المعلومات الصحيحة عن المركز. وبهذا سيطلع الجميع على المعلومات نفسها بغض النظر عن الغرض من الاطلاع عليها.

في مجال الاتصالات، تنسى الأمور الصغيرة. على سبيل المثال، يجب أن يخبر مدير مركز الاتصالات العاملين بشخصية الزائرين القادمين إلى المركز وإلا انتشرت الشائعات بسرعة البرق، في جميع أرجاء المركز، لو ظهر فجأة عدد من الأشخاص من خارج المركز يتحدثون مع المدير التنفيذي ويقومون بتدوين ملاحظاتهم.

الاحتفال بالنجاح

من المهم أن يجد مدير المركز طرقًا جديدة وغير مكلفة للاحتفال بنجاح المركز. يمكن شراء كاميرا رقمية والتقاط بعض الصور في اللحظات المناسبة وتعليقها على الحائط ونشرها على شبكة الإنترنت الداخلية. من أهم الأشياء التي يحب أن يشعر بها العاملون في مراكز الاتصالات هي الشعور بقيمة الذات والعمل، وما من شيء أفضل إلى ذلك من الاعتراف بقيمة

العاملين. على مدير المركز أن يتواجد في المركز، كلما أمكنه ذلك، لنشر هذا الشعور بين العاملين، فيمكنه تقديم الجوائز والتقاط الصور مع العاملين. قد يعتقد مدير المركز أنه قد قام بذلك كثيراً لكن هذه هي المرة الأولى بالنسبة للعاملين معه.

الملخص

إن التحدي الأكبر الذي يواجه مدير مركز الاتصالات هو بناء مصداقية داخل الشركة لتحديد دور مركز الاتصالات في الحاضر والمستقبل. قد يكون مركز الاتصالات أداة لتحقيق المزيد من الأرباح للشركة أو مكان لإهدار المال؛ يكمن دور المدير ذي العقلية التجارية في تحديد دور المركز ومن ثم يحدد مستقبله هو أيضاً.

الفصل السابع

دور رئيس القسم

يعمل رئيس القسم في مساعدة مدير المركز وهو دور له نطاق كبير من السيطرة. يتناول هذا الفصل دور رئيس القسم والمهارات والسلوكيات التي يجب أن يتصف بها.

مهام رئيس القسم

هناك اختلاف كبير على دور رئيس القسم، ولكن على الرغم من ذلك فإنه من أهم الأدوار في مركز الاتصالات؛ فرئيس القسم هو المسئول عن تنفيذ المبادرات والخطط في ظل الرؤى الثقافية والمعايير التنفيذية.

إن عمل رئيس القسم ليس أمراً سهلاً؛ على رئيس القسم أن يختار يوميًا من بين معلومات وطلبات لا حصر لها والتي تأتي من مصادر متعددة – مثل قسم التسويق والمبيعات والتنفيذ والأعمال المكتبية غير ذات الصلة بالعملاء - ثم يترجم جميع هذه المعلومات إلى أهداف عملية للقسم. إن السباق سريع والتغير هو سيد الموقف وكل شيء يتغير ما بين طرفة عين وانتباهتها.

يملك رئيس القسم الكثير من المهارات والمعلومات والخبرات والأحلام والطموحات. إذا كان هناك قسم يضم عشرة أفراد فهناك اختلافات كبيرة بينهم في الشخصية والقدرات. يقوم رئيس القسم بالعديد من المهام اليومية بدءاً من تشجيع العاملين واتخاذ القرارات حول جدول نوبات العمل وحل المشكلات التي قد تواجه العملاء. ينبغي أن ينتهج رئيس القسم سياسة ثابتة في التعامل مع القسم وإدارة العمل لأنه يعمل في مناخ دائم التغير ويتعامل مع الكثير من الأشخاص سواء من العملاء أو العاملين.

المعايير

إذا أراد رئيس القسم تحقيق الثبات والتناسق في العمل لا بد من ترجمة الأهداف إلى طرق وسلوكيات تتناول النقاط التالية:

- الروتين
- نظام العمل
- الرقابة

يؤدي الروتين إلى:

- قضاء الوقت معًا كأعضاء القسم الإداري، مما يؤدي إلى الثبات في النهج وتوضيح الأهداف واتخاذ القرارات الصحيحة
- فهم احتياجات العميل بشكل أوضح والعمل على تلبية هذه الحاجات (بمعنى الاتصال بالعميل في حالة الوعد بالقيام بذلك والحصول على إذن باستخدام البيانات الخاصة بالدفع)
- العمل على الحد من المخاطرة

قواعد العمل:

- تحديد أولويات الوقت في مراقبة الأداء والتوجيه والتدريب وعقد اجتماعات مع أعضاء القسم ومراقبة الاتصالات والحصول على التقارير
- تقديم الجوائز والاعتراف بجهود العاملين حتى يصبح ذلك أمرًا عاديًا
- وضع المعايير وأساليب الإدارة

الرقابة:

- الثبات لا سيما في إدارة التنفيذ
- فهم خطط اليوم للتخطيط للغد
- جهود الإدارة لتوقع العمل
- الاتفاق على معايير الخدمة مع أقسام الشركة الأخرى

يبين الجدول (٧-١) بعض الأمثلة الأساسية على الروتين ونظم العمل والرقابة والتي تساعد رئيس القسم في إدارة فريق عمله بنجاح

الجدول (٧-١): الروتين ونظام العمل والرقابة الخاصة برئيس القسم

الروتين	نظام العمل	الرقابة
• اختبار الخط في الساعة الثامنة صباحًا يوميًا • المراجعة الشهرية للحوارات المستخدمة في نظام الرد التفاعلي للتأكد من أن الاتصال بالعملاء يسير على ما يرام • إعداد تقارير المعلومات قبل الساعة الثامنة والربع صباحًا وتوزيعها عبر البريد الإليكتروني على الأشخاص المعنيين • الاجتماع مع المجموعة الأولى يوميًا في الساعة الثامنة والنصف لمناقشة أداء اليوم السابق والاتفاق على خطة اليوم • الاجتماع مرة أخرى في الساعة الثانية ظهرًا للاشتراك في مواضيع العمل والاتفاق على الخطوات، على سبيل المثال، الاتفاق على الوقت الإضافي للاتصال بالعملاء مرة أخرى • عقد اجتماع نصف شهري مع العاملين • عمل تقرير شهري في حالة تغيير نوبات العمل	• عمل تقرير شهري عن عمل الموظف وتسليمه خلال خمسة أيام من الشهر التالي • الاستماع إلى ثلاث مكالمات من كل عميل وعمل تقرير بها والاجتماع بكل عميل لمدة ثلاثين دقيقة لتقديم التوجيهات. لا بد من السماح للعاملين بالاستماع لمكالماتهم قبل جلسة التوجيه • تقييم احتياجات كل موظف للتدريب كل ثلاثة أشهر ومناقشة الملاحظات الجماعية مع قسم التدريب • يطبق أسلوب العمل نفسه في برنامج التحفيز. يكافأ الموظف كل شهر في حالة وصوله إلى مستوى معين.	• يبلغ العاملون عن تغيبهم لظروف مرضية قبل الساعة الثامنة وخمس وأربعون دقيقة يوميًا ويسجل ذلك على جدول البيانات الرئيسية. • إنهاء لقاءات العودة للعمل قبل الساعة الحادية عشر يوم الرجوع إلى العمل وإدراج تقرير عن ذلك في ملفات شئون العاملين • تسجيل التأخير، إذا وصل إلى ربع الساعة أو تجاوزها، على جدول البيانات الرئيسية • مناقشة أسباب التأخير في حالة تكرارها ثلاث مرات أو أكثر في الشهر الواحد وتسجيلها في ملفات شئون العاملين ولفت النظر إليها في تقرير الأداء • لا يجب أن يزيد عدد العاملين المتغيبين في إجازة عن خمسة في الوقت نفسه. • مناقشة الإجراءات والعمليات اليدوية مرة كل ستة أشهر

تحديد التوقعات

يمكن تحديد التوقعات بعدة طرق:

- وضع بيان المهام الذي يضم النقاط الأساسية
- عقد جلسة عمل مع رؤساء الأقسام من أجل مناقشة التالي:
  - السلوكيات التي يتوقع رؤساء الأقسام أن يلتزم بها العاملون
  - السلوكيات التي يعتقد رؤساء الأقسام أن على العاملين الالتزام بها
  - السلوكيات التي يتوقع رؤساء الأقسام أن تظهر
- ترجمة التوقعات في اتفاق الأداء إلى حقيقة والتأكد من الالتزام بها
- مكافأة الملتزم

من المتوقع أن يلتزم رؤساء الأقسام ببعض الأشياء، من أهمها التوجيه وتطوير الأقسام. يجب أن يكون التوجيه والتطوير جزءًا مهمًا من ثقافة مركز الاتصالات: يجب أن تناقش قدرات العاملين وتحفيزهم كل يوم من أجل تنفيذ الأهداف؛ إن القسم بأسره مسئولاً عن الالتزام بالأداء.

الملخص

إن دور رئيس القسم مهم للغاية في سير العمل في مراكز الاتصال. تضطر بعض الشركات إلى التخلي عن هذا المنصب، ولكنها تلجأ في الغالب إلى وظيفة جديدة أو وظيفة مشتركة في ظل ظروف العمل في مراكز الاتصالات. يؤدي رئيس القسم دورًا كبيرًا في العمل. تظهر أهمية دور رئيس القسم في توجيه العاملين وهو دور سيناقش بالتفصيل في الفصل التالي.

الفصل الثامن

التوجيه

يلعب التوجيه دوراً حيوياً في تطوير الأداء في مراكز الاتصالات، كما أن له تأثيراً كبيراً على العمل. يناقش هذا الفصل كيفية اتباع أسلوب توجيه فعال.

دور مسئول التوجيه

لا يقتصر التوجيه على تقديم تعليقات على الأداء. يحدث التوجيه الأثر المرغوب عندما يعي الموظف المهارة أو التقنية المراد توجيهه بشأنها، والسبب وراء ذلك وكيف يمكنه تطبيق هذه المهارة أو التقنية بحيث يستفيد منها. كما يمكن من خلال التوجيه بالإشادة بالأداء الجيد وتشجيع العاملين على الاستمرار على هذا النحو. في حالة استمرار التوجيه على مدار فترة زمنية يحقق العاملين أفضل ما يمكنهم القيام به.

يهدف التوجيه إلى التطوير المستمر لأداء الفرد. إن التوجيه مهارة تتعلق بالتطوير وتحسين الأداء ولا تتعلق بتقييم الأداء.

المدير ودور مسئول التوجيه

في حال قيام مدير مركز الاتصالات بدور مسئول التوجيه فإنه بذلك يتخلى عن مهام دوره كمدير ومراقب لأداء العاملين بالمركز. تختلف العلاقة بين مسئول التوجيه والعاملين بالمركز عن العلاقة بينهم وبين المدير؛ فتقوم العلاقة بين العاملين ومسئول التوجيه على الثقة المتبادلة والاحترام؛ حيث يعمل مسئول التوجيه على الوصول بالعاملين إلى أعلى مستويات الأداء.

لا يؤتي التوجيه ثماره المرجوة إلا بالتطبيق العملي؛ فيجب أن يستعد مسئول التوجيه للشرح العملي لما يقول فلا يكفي أن يقول للموظف "افعل كما قلت لك"؛ ولكن الأفضل أن يقول "افعل كما أفعل أنا".

يعمل مسئول التوجيه على تطوير مهارات العاملين والوصول به إلى أعلى مستوياتها. في بعض الأحيان يقوم مسئول التوجيه ببعض أعمال العاملين ولكن عليه أن يدرك أن مهمته الأساسية تقوم على جعل العاملين يقومون بعملهم.

من بين الأدوار التي يضطلع بها مسئول التوجيه:

- تقديم الاستشارة
- المساعدة والدعم
- إسداء النصح
- الوقوف بجانب فريق العمل
- إرشاد العاملين
- القدوة
- التسرية عن العاملين
- تعليم المرءوسين
- محل ثقة العاملين

فوائد التوجيه

قد يشعر العاملين بعدم الراحة عند جلوس رئيس القسم معهم لتحليل أدائهم وسلوكياتهم؛ لذلك يجب أن توفر إدارة المركز للعاملين مناخ عمل يشعرون فيه بالراحة وتتبدد فيه مخاوفهم بشرح السبب وراء التوجيهات المقدمة لهم والهدف المرجو منها.

للتوجيه فوائد عديدة منها:

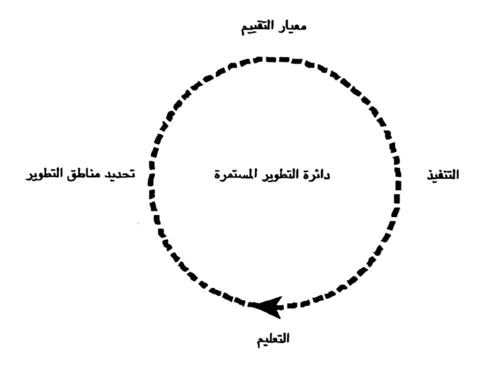
- فرصة دائمة للتحدث عن الأداء
- فرصة للاشتراك في أفضل أساليب العمل
- بناء جدار من الثقة بين العاملين ومدير مركز الاتصالات
- لقاء سلس حول احتياجات العمل واحتياجات الفرد
- تلبية متطلبات التعليم الفردية
- اتصال فعال
- فرصة لتحديد الأهداف معًا

- جسر بين التدريب والتطبيق
- تطوير أداء الفرد

يركز التوجيه بشكل أساسي على أداء الفرد ويخلق جسراً من الحوار المتصل عن الأداء بين المدير والموظف حتى يغدو ذلك أمراً طبيعياً.

التوجيه من أجل التطوير المستمر

لا بد من استغلال التوجيه في تشجيع العاملين وتقديم الدعم لهم، ولكن دور التوجيه منفصل عن دور تقييم الأداء. يعد التوجيه فرصة للبناء على نواحي القوة الموجودة وتطويرها وتحسينها. لا يعد التوجيه أسلوباً تجريبياً لقياس الإنجازات؛ يعكس التوجيه الأداء الحالي ويقدم الفرصة للتخطيط بهدف التطوير. يوضح شكل (٨-١) الدائرة المستمرة للتطوير.



الشكل (٨-١): دائرة التطوير المستمرة

لا تقوم كل دورة توجيه بذاتها وإنما تعتمد كل دورة على تلك التي سبقتها، ومن ثم يمكن لمسئول التوجيه والعاملين أن يعرفوا هل حدث التطوير أو لا؛ وبهذا يدور الدارس في دائرة مستمرة من التطوير.

يعد التوجيه تدريبًا ولكنه تدريب في أثناء العمل؛ بمعنى أن التوجيه يتم أثناء العمل وفي مكان العمل وليس في قاعات التدريب. قد يقوم التوجيه على أساس خاطئ عندما يحاول مدير المركز أن يقف على المناطق التي تحتاج إلى تطوير في الوقت الحالي بالاستماع العشوائي إلى المكالمات الهاتفية؛ يمكن الاستفادة من ذلك ولكن إلى جانب دورات التوجيه المنظمة.

التوجيه والنتائج

عندما يبدأ التوجيه يحدث تطوراً ملحوظًا في الأداء.

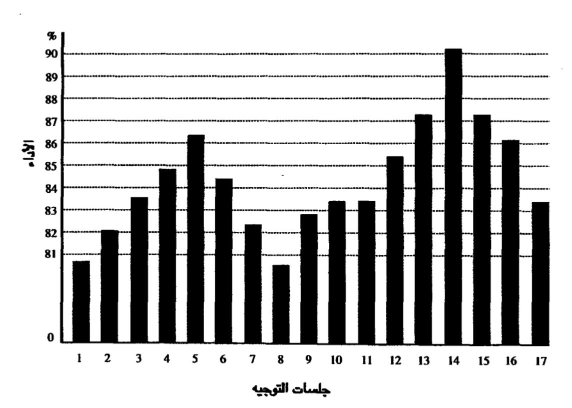
على مسئول التوجيه ألا يتوقف عن التوجيه عندما يصل مستوى أداء أحد العاملين إلى القمة وليس من المتوقع أن يصل إلى مستوى أعلى من ذلك؛ بل يهنئه على هذا الإنجاز ويستمر في التوجيه للحفاظ على هذا المستوى لأن الحفاظ عليه أصعب من الوصول إليه في المقام الأول. يتطلب استمرار التوجيه جسارة والتزام من الإدارة.

عندما يصبح الأداء الجيد هو القاعدة سيحدث نوع من اللامبالاة والاعتياد؛ لأنه من المفترض أن النتائج تأتي من الحافز الداخلي في نفوس العاملين وعندما يصل التدريب بهم إلى قمة النجاح فقد يؤدي ذلك إلى إهمال دور التوجيه. ففي بداية الأمر كان التوجيه باعثًا على الحماس في العمل والتشجيع، أما الآن فقد أصبح شيئًا روتينيًا يجب القيام به. ينخفض الأداء بشكل كبير عند التوقف المبكر عن التوجيه أو التعامل معه كأمرًا ثانويًا.

يبين الرسم البياني التالي مفهوم التغير في الأداء وعدم ثباته في وضع معين. يتدرب العاملون حتى يصلوا إلى أعلى المستويات وفي حال الوصول إلى هذا المستوى يحدث انخفاض طبيعي في الأداء. في حال استمرار التوجيه لا يكون انخفاض الأداء هو النهاية الطبيعية للوصول إلى القمة، وتكمن المهارة في عدم السماح للأداء بالانخفاض عن الحد المقبول.

يبين الشكل (٨-٢) أن نسبة الأداء المقبول تساوي 90 في المائة وأن نسبة الأداء المثالي تساوي 100 في المائة؛ يتأرجح أداء العاملين بين هاتين النسبتين عند استمرار التوجيه. يمكن

التعامل مع الانخفاض الضئيل المفاجئ بالشكل الموضح في برنامج التوجيه التالي؛ عند ترك التوجيه لمدة طويلة ثم العودة إليه من جديد، فمن الصعب استرجاع المستوى المتميز مرة أخرى.



الشكل (٨-٢): تأثير التوجيه على الأداء

خمس نصائح للتوجيه الناجح

١- الاهتمام بالنواحي العملية

- وضع نظام لتسجيل المكالمات الهاتفية؛ يمكن على سبيل المثال، تسجيل المكالمات الهاتفية على جهاز الهاتف وتحميلها على سطح المكتب في الكمبيوتر أو استخدام أجهزة تسجيل مباشرة على جهاز التليفون الخاص بالموظف
- توفير أجهزة تشغيل التسجيلات، مثل سطح المكتب أو أجهزة الكاسيت المختلفة، لمسئولي التوجيه والعاملين.

- توفير مكان لعقد جلسات التوجيه مع توفير الأدوات والأثاث المناسبين. في حالة عدم وجود غرفة خاصة يمكن عقد الجلسات في مكان هادئ بعيداً عن مكان العمل

٢- التناسق في أسلوب العمل

- السماح للعاملين بالاستماع إلى مكالماتهم الهاتفية وتقييمها قبل الدخول إلى جلسة التوجيه
- قيام مدير المركز بتقييم المكالمات قبل جلسات التوجيه
- عقد جلسات التوجيه في مواعيد ثابتة
- تحديد معايير الأداء بشكل واضح
- اللقاء المستمر مع القائمين على التوجيه للاتفاق على هذه المعايير

٣- الحوار البناء

- بدء الجلسة بحوار مرح مع العاملين لتخفيف حدة التوتر وحمل الموظفين على الحديث
- سؤال الموظفين عن أفكارهم أولاً
- الاستماع
- توجيه الأسئلة
- عدم التقييم
- الإشادة بالأداء الجيد
- التشجيع
- التوضيح
- السماح للموظفين بالحديث كلما سنحت الفرصة لذلك.

٤- تحديد الأهداف أمر مهم

- التعرف على مناطق القوة والاعتماد عليها
- توضيح المناطق التي يجب تطويرها والاتفاق على كيفية تطويرها

- هذا التطوير هو الهدف من جلسة التوجيه القادمة
- تقديم الدعم من أجل تحقيق هذا الهدف
- التطبيق في العمل

٥- توجيه مسئول التوجيه

- التأكد من قدرة مسئول التوجيه على التعامل مع تطورات العمل المطلوبة

الفصل التاسع

اختيار الموظف المناسب

إن اختيار الموظف المناسب للعمل في مركز الاتصالات أمر ليس باليسير. لذا، يناقش هذا الفصل طرقًا سبق تجربتها والتأكد من صحتها لتوظيف العاملين.

نبذة عن موضوع الفصل

يعد اختيار العاملين وتوظيفهم جزءًا لا يتجزأ من إنشاء مركز الاتصالات وضمان أن برنامج العمل تم تنسيقه والتخطيط له والتأكد من سريانه لتحقيق النجاح المنشود.

لقد أصبحت عملية التوظيف أمرًا شاقًا للغاية يفرض العديد من التحديات. فيبحث الجميع في مراكز الاتصالات اليوم عن المحترفين الذين يمكنهم التعامل مع عدد كبير من الصفقات المعقدة والبيع وتقديم خدمة غير مسبوقة.

من هنا، تتضح أهمية سير عملية التوظيف على النهج المحدد لها بدقة وذلك لمكافحة معدلات التناقص المكلفة في أعداد الموظفين والتأكد من اختيار الشخص المناسب للعمل في المركز؛ لهذا يجب أن تقوم عملية التوظيف على النقاط التالية:

- إجراء تحليل نفسي للمتقدمين لشغل الوظيفة
- التحلي بمهارات تعليمية
- التحلي بمهارات إجراء العروض التقديمية والمهارات الاجتماعية
- التحلي بمهارات تفاعلية

تقوم عملية التوظيف على المراحل الثماني التالية:

١- تحديد احتياجات العمل

٢- وضع هيكل العمل

٣- الإعلان عن الوظائف الخالية

٤- الاستجابة للإعلان

٥- مقابلة المتقدم وجهًا لوجه

٦- المقابلات

٧- الخطابات والوثائق

٨- المتابعة

المرحلة الأولى: تحديد احتياجات العمل

يجب تحديد معايير العمل الرئيسية قبل البدء في المشروع.

يجب تحديد عدد المكالمات الهاتفية التي سيتم استقبالها وعلى هذا الأساس يحدد عدد العاملين؛ ولكن قبل هذا وذاك لا بد من وضع نموذج العمل المذكور في الفصل الثالث في الاعتبار. وبعد ذلك يتم عمل مصفوفة وفقًا للمعايير المحددة.

كما يجب مراعاة عدد المكالمات التي سيستقبلها كل موظف، بالإضافة إلى فترات الراحة الرسمية وأعمال المتابعة والإجازات المرضية وأوقات الإجازات الرسمية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد عدد العاملين اللازمين حتى لا تزيد معدلات المكالمات التي لم يُجِب عليها أحد وتحديد الوقت المناسب للتدريب والتطوير المستمرين في العمل.

على مدير المركز أن يتعاون باستمرار مع أقسام التسويق والمبيعات للتنبؤ بحجم الطلبات وفقًا لمكالمات العملاء.

يجب أن يحدد مدير مركز الاتصالات ميعاد استلام العاملين الجدد للعمل وهل سيبدءون جميعًا مرة واحدة أم على دفعات؛ كما يجب التعاون مع قسم التسويق لتحديد توقعاتهم وقسم التدريب لتقييم قدراتهم.

المرحلة الثانية: وضع هيكل العمل

يجب وضع هيكل برنامج التوظيف.

على مدير مركز الاتصالات أن يحدد ميعاد بدء التعامل الفعلي مع العملاء ووضع خطة سير المشروع. يجب توفير الوقت اللازم للقيام بالآتي:

- تصميم الإعلانات ونشرها
- عمل وصف للوظائف
- إعطاء خلفية عن هذا الموضوع لفريق العمل المختص بالتعامل مع طلبات شغل الوظائف المقدمة
- الاستجابة المناسبة للإعلانات

- تصميم مراكز تقييم
- إدارة مراكز التقييم
- مقابلة المتقدمين
- تقييم الأداء في مراكز التقييم واختيار الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف
- توزيع إعلانات الوظائف الخالية والعقود وخطابات التعيين
- إتاحة الوقت الكافي للمتقدمين لإعلام جهات العمل التي يعملون بها في الوقت الحالي والرد على إعلان الوظيفة الخالية
- التدريب على التعامل مع المنتجات والمهارات وتعريف الموظفين بالعمل والتدريب على نظم العمل وتقنيات الهاتف

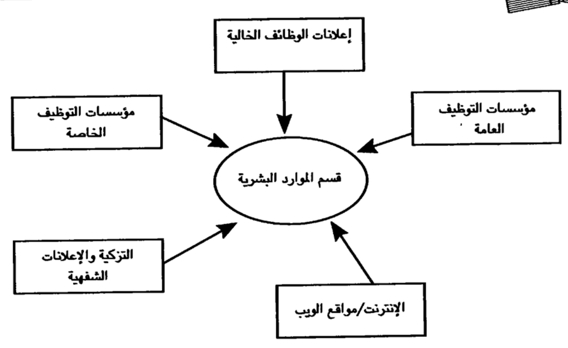
يجب وصف كل وظيفة بحيث تتكون صورة واضحة عن الرواتب والأرباح والمزايا الإضافية وأي عوامل أخرى في الخطة العامة.

يجب أن تحدد إدارة مركز الاتصالات الكفاءات الأساسية اللازمة لكل وظيفة حتى يتم البحث عن المهارات المناسبة لها. تختلف هذه الطريقة عن وصف الوظيفة، كما أنها تحدد المعايير المستخدمة في اختيار المتقدمين المناسبين والمهارات الأساسية للوظيفة في مراكز التقييم وعند إجراء المقابلة الشخصية.

المرحلة الثالثة: الإعلان عن الوظائف الخالية

يتوقف أسلوب الإعلان عن الوظائف الخالية على حجم المركز والميزانية المتاحة؛ يبين الشكل (٩-١) والجزء التالي بعضاً من الأساليب الشائعة في الإعلان عن الوظائف الخالية في مراكز الاتصالات:

- التزكية والإعلانات الشفهية
- الإعلان داخل الشركة
- الإعلان خارج الشركة
- الإعلان عن طريق الإنترنت
- شركات التوظيف الخاصة/خبراء اختيار العاملين
- الأمور الواجب مراعاتها عند اختيار الوكالات الخاصة أو الخبراء لاختيار الموظفين الجدد



الشكل (٩-١): أساليب الإعلان عن الوظائف الخالية

التزكية والإعلانات الشفهية

تعد التزكية والإعلانات الشفهية من أقل وسائل التوظيف تكلفة على الإطلاق بالنسبة لبعض الشركات. على هذا الأساس، لا يجب أن تغفل إدارة مركز الاتصالات عن العاملين بها كوسيلة للحصول على موظفين. إذا شعر الموظف بالرضا في المكان الذي يعمل به فهو أفضل من يعلن عن الوظائف الخالية في المركز. في بعض الأحيان، يخبر العاملون أصدقاءهم ومعارفهم عن وجود فرص للعمل في المركز دون أن يحثهم أحد على ذلك. هذا بالإضافة إلى أن بعض المراكز تصرف علاوة تشجيعية لكل موظف من موظفيها يجذب شخصًا مناسبًا للعمل في المركز. على سبيل المثال:

مكافأة من ينجح في ترشيح صديق:

- علاوة قدرها ــــ في حالة وصول الصديق إلى الهدف المحدد
- علاوة قدرها ــــ في حالة مرور ثلاثة أو ستة أشهر على التحاق الموظف الجديد بالعمل
- علاوة قدرها ــــ في حالة إنهاء الصديق فترة التدريب الأولى بنجاح

الإعلان الداخلي

يجب الإعلان عن فرص الترقي وتوسيع دائرة الخبرات داخل المركز قبل البحث خارجه. في ظل وجود إدارة محترفة، يمكن توفير مناخ عمل يبعث على المنافسة والحماس.

في ظل المنافسة المشتعلة في عالم اليوم يعد الفهم هو كل شيء؛ لذلك يجب على المركز أن يقوم بهذه الخطوة قبل الانتقال إلى غيرها والبحث عن الخبرات خارج أرجاء المركز. سيشعر المتقدمين للعمل أن المركز قد أضاع وقتهم في حالة اللجوء إلى العمالة الموجودة بالفعل لسد مواطن العجز في آخر لحظة. وفي الوقت نفسه، يعد التطوير الداخلي رسالة إيجابية للسوق عن حالة المركز.

الإعلان الخارجي

يتكلف القيام بحملة إعلانية عن الوظائف الخالية الكثير من المال، لذلك من الضروري أن توجه الحملة إلى الجمهور المناسب وأن تقدم لهم المعلومات الصحيحة لحثهم على الرد الإيجابي.

إن كتابة إعلان الوظائف الخالية ليست بالأمر اليسير كما قد يبدو. فيجب أن يتميز وصف الشركة والوظيفة بالوضوح والجاذبية والدقة حتى لا يجذب أشخاصاً غير مناسبين. قد يكون القيام بحملة إعلانية من أكثر وسائل الإعلان عن الوظائف الخالية تكلفة، ولكنه في الوقت نفسه يعكس قدر الشركة ومكانتها. يجب أن تجذب صيغة الإعلان عين القارئ وأن يكون أسلوب كتابة الإعلان مناسباً للمركز ونوعية الجمهور الذي تريد لفت انتباهه وجذبه.

الأمور الواجب مراعاتها عند عمل إعلان خارجي

١- **تحديد الهدف:** عند عمل إعلان يجب التأني في اختيار العنوان والوسيط الإعلاني؛ ما الوسيلة التي ستقدم أفضل وأحسن تغطية للجمهور المستهدف. (على إدارة المركز أن تبحث عن الجرائد والنشرات التي يقرأها العاملون أو محطة الإذاعة التي يفضلون الاستماع إليها. في بعض الأحيان تعرض على إدارة المركز بعض الصفقات التي قد تبدو غير مكلفة ولكن إذا لم يوجه الإعلان إلى الشخص المناسب فليس هناك داع من القيام به.)

٢- **ذكر معلومات عن الراتب:** كلما سنحت الفرصة، لا بد من ذكر معلومات عن الراتب والمزايا التي سيحصل عليها الموظف. في بعض الأحيان، لا يفكر المرء في الرد على إعلان لم يذكر الراتب، حيث سيفترض هذا الشخص أن الراتب ضئيل سواء أكان هذا الفرض صحيحاً أم خطأً.

٣- **ذكر المعلومات الأساسية بشكل صحيح:** يجب ذكر الوظيفة والراتب والمزايا وموقع العمل في مكان واضح في الإعلان وليس داخل النص. كما يجب توضيح وسيلة الاتصال بالمركز وتوجيه تعليمات واضحة للمتقدم حتى ينتقل إلى الخطوة التالية في عملية التوظيف.

٤- **الحديث مع المتقدم بصيغة مباشرة:** على إدارة المركز أن تخاطب، من خلال الإعلان، المتقدم بصيغة مباشرة كما لو أنها تتحدث إلى الشخص المناسب لشغل هذا الموقع. فيمكن أن تكتب، "ستكون أحد العاملين معنا"، ولا يقول "سيعمل معنا أفضل المرشحين". يجب أن يستخدم الإعلان الكلمات التي تشعر المتقدم بالراحة عند قراءتها، وأن يسأله عن الأشياء التي تؤهله للعمل في هذا الموقع وغيره وأن يثير فيه الرغبة في التحدث إلى هذه الشركة.

٥- **ذكر فوائد العمل:** على إدارة المركز أن تتذكر أن الإعلان يهدف إلى تشجيع الشخص المناسب للاتصال بالمركز بشأن الوظيفة الخالية؛ لذلك لا بد من ذكر الفوائد التي ستترتب على العمل في المركز - مساحة خاصة لإيقاف السيارات، إذا كان المركز في وسط المدينة، ونظام معاشات متميز، وساعات عمل مرنة - وذكر الأشياء التي تضع المركز في مكانة متميزة عن المراكز المنافسة، وذلك بدلاً من ذكر قائمة بالواجبات التي ستقع على المتقدم في حالة فوزه بالوظيفة.

٦- **حجم الإعلان:** في حالة نشر إعلان كبير في صفحة كاملة سيضفي هذا بعض المصداقية على المركز ويجذب القارئ إلى الإطلاع عليه.

٧- **استخدام التأثيرات:** كلما أمكن يفضل استخدام الألوان في الإعلان؛ تجذب الألوان والتصميم والأشكال والمساحات الفارغة القارئ إلى قراءة الإعلان.

٨- **استخدام المساحات:** على المركز ألا يحاول تكديس الكثير من المعلومات في مساحة بسيطة لتوفير المال؛ لما لذلك من تأثير عكسي. سيبدو الإعلان مزدحمًا وقد يقرر القارئ عدم الالتفات إليه. على إدارة المركز أن تحجز مساحة أكبر أو تقلل المعلومات المذكورة حتى تناسب مساحة الإعلان. فالإعلان يشكل هذا الانطباع الأول في نفس المتقدم عن الشركة.

الإعلان عن طريق الإنترنت

يعد الإعلان عن طريق الإنترنت أقل تكلفة من الإعلان في الجرائد نتيجة التوسع الكبير في استخدامه. يمكن الاستفادة من النقاط السابقة عند الإعلان على الإنترنت ولكن هناك نقاط أخرى لا بد من الإشارة إليها:

١- **استخدام المساحات:** تتحكم مساحة الإعلان في المعلومات التي تذكر فيه، ومن ثم يجب ذكر الوظيفة المعلن عنها والمكان والراتب في مكان واضح. بعكس إعلانات الجرائد، هناك على الأقل عشرون وظيفة مشابهة تحاول لفت انتباه متصفحي الإنترنت.

٢- **الكلمات الأساسية:** لا بد أن يركز الإعلان على كلمات أساسية مع الوضع في الاعتبار وجهة نظر المتقدم وذكر كلمات يمكن البحث عنها في وصف الوظيفة.

٣- **التعداد النقطي:** على الرغم من عدم استخدام التعداد النقطي في إعلانات الجرائد، فإنه يستخدم في إعلانات الإنترنت لأن مساحة الإعلان محدودة.

٤- **آلية الرد على الإعلان:** يجب ذكر عنوان البريد الإليكتروني ليتمكن المتقدم من الاتصال بالمركز.

شركات التوظيف الخاصة/خبراء اختيار الموظفين الجدد

تعمل شركات التوظيف الخاصة من خلال إنشاء قاعدة بيانات عن المرشحين المؤهلين للعمل في مجال ما أو الأشخاص الذين يرغبون في الانضمام إليه. تقوم هذه الشركات بعقد لقاءات مع هؤلاء الأشخاص قبل إرسالهم إلى الشركة التي تبحث عن عاملين. وتتلقى هذه الشركات أجورها من أصحاب العمل الذين يختارون موظفيهم من هؤلاء الذين رشحتهم الشركة وعادة ما يكون الأجر عبارة عن نسبة من أول راتب.

يقبل خبراء اختيار العاملين العمل مع شركة ما لشغل الوظائف الخالية فيها. فهم يتولون القيام بالمراحل الأولى من عملية الاختيار نيابة عن الشركة؛ فيقومون بالإعداد للإعلان ونشره وتلقي الردود من المتقدمين وعقد اللقاءات الأولى معهم و/أو تقييمهم ثم يقدمون قائمة بأسماء أفضل المتقدمين.

في الغالب، يكون أجر الخبراء عبارة عن نسبة من الراتب ولكن في بعض الحالات يشترط الخبير الحصول على أجر محدد منذ بداية العمل ويعتمد هذا الأجر على عدد الوظائف الخالية والمصادر التي تم التعامل معها.

الأمور الواجب مراعاتها عند اختيار شركات التوظيف الخاصة أو الخبراء لاختيار الموظفين الجدد

- ما مدى خبرة هذه الوكالات أو الخبراء في مجال مراكز الاتصالات؟
- هل يقع مركز الاتصال في نطاق اختصاصهم؟
- القدرات ـ على سبيل المثال، دراسات حالة وتوصيات من عملاء سابقين

- الاستقرار المالي - نسبة دوران القوة العاملة في اختيار العاملين في مراكز الاتصالات
- نطاق ومدى الخدمات، على سبيل المثال، خدمات مؤقتة ودائمة والتعامل بالعقود والأعمال الاستشارية وغيرها من الخدمات
- العمليات التي قامت بها الشركة، على سبيل المثال القدرة على الرد على إعلانات الوظائف الخالية وعمليات الاختيار والتوظيف وآليات الإدارة وإجراءات الإحالة
- اعتماد الجودة
- الثقافات
- الإبداع
- أهمية مركز الاتصالات بالنسبة لهم
- مفهوم السوق عن هؤلاء الخبراء أو شركات التوظيف، فينبغي البحث وراءهم وسؤال المراكز التي تعاملت معهم من قبل
- العلاقات التي تربط بينهم وبين الشركاء الخارجيين، على سبيل المثال، خدمات التوظيف
- الخدمات الإضافية المتميزة التي تقدمها هذه الشركات؛ على سبيل المثال، استطلاعات للرأي حول الراتب وتحليل سوق العمل
- القدرة على الحصول على المعلومات
- أسلوب التعامل مع المركز حتى يكونوا شركاء حقيقيين
- تكلفة هذه الخدمة
- الثقة
- هل يثق المركز في أسلوب تمثيلهم له؟

في المشاريع الكبرى، يجب وضع هذه النقاط في الاعتبار:

- حجم الشركة ومستوى المصادر المتاحة
- خبرة فريق إدارة الحسابات

هناك وسائل أخرى للتوظيف، وهي:

- معارض الإعلان عن الوظائف

- حملات التسويق المباشر (بالنسبة للمتقدمين الذين يجيدون عدة لغات من الأفضل تجربة مجموعات اهتمام مشترك خاصة)
- الكليات والجامعات (يناسب الطلاب العمل في نوبات العمل الليلية وعطلات نهاية الأسبوع؛ لكن لا بد من وضع أوقات الاختبارات والإجازات السنوية في الاعتبار)
- الإعلان عن طريق الراديو
- لوحات الإعلان في الشوارع وخاصة في الشوارع التي يسلكها الموظفون للذهاب إلي عملهم
- الإعلانات التي توزع على المارة في الشوارع

المرحلة الرابعة: الاستجابة للإعلان

يجب تحديد أساليب إجراء المقابلات الشخصية والتقييم لكل وظيفة.

من بين الأساليب الناجحة:

- التصفية المبدئية للمتقدمين لشغل الوظيفة من خلال المحادثات التليفونية
- المتابعة وحوارات تليفونية متعمقة
- اللقاءات المباشرة
- مراكز التقييم لتحديد مدى مناسبة المتقدم لشغل الوظيفة
- الأيام المفتوحة
- السيرة الذاتية

تحدد عملية التصفية المبدئية للمتقدمين لشغل الوظائف هل ستستمر عملية التوظيف أم أن المتقدم لشغل الوظيفة غير مناسب لأن هذه العملية عبارة عن تقييم للمتقدم. تأتي بعد ذلك مرحلة الحوار التليفوني المتعمق على ألا يستغرق الاتصال أكثر من خمس وأربعين دقيقة وفي الوقت نفسه يمكن تقييم مهارات كل فرد وخبرته دون الحاجة لعقد اللقاء المباشر.

تستغرق هذه اللقاءات وقتًا طويلاً، لذلك يمكن الاتصال بالمتقدم في المنزل في المساء لتغيير مواعيد اللقاء لو تطلب الأمر ذلك.



لتخطيط القدرات الأساسية في التعامل مع المكالمات، يجب القيام بالآتي:

- توفير خطوط هاتفية كافية ليتمكن المتقدم من الاتصال في أي وقت
- تدريب المسئولين عن عملية التوظيف على التعامل مع هذه المكالمات
- عمل حوارات والتدريب عليها لضمان الدقة والتناسق في المعلومات المقدمة. تلعب هذه الحوارات دوراً مهماً في عملية الاختيار لذلك يجب وضع حوار مناسب لكل وظيفة من أجل تحديد هل المتقدم مناسب أم لا.
- ضمان أن الاتصال الهاتفي قد تناول جميع التفاصيل الخاصة بالعمل ومن بينها المصدر الذي عرف المتقدم من خلاله هذه الوظيفة
- ضمان أن قاعدة البيانات تسمح باستعادة جميع المعلومات اللازمة في أثناء الحملة الإعلانية وبعدها
- توقع الأسئلة التي قد يوجهها المتقدم والتدريب عليها؛ يجب وضع آلية لتدارك الأمر في حالة توجيه المتقدم سؤالاً غير متوقع ولا يستطيع الموظف المسئول الإجابة عليه. سيسأل المتقدم عن كل جانب من جوانب العمل، فسيسأل عن الشركة والوظيفة ومناخ العمل والراتب والمزايا المقدمة والإجازات وكل جانب من جوانب العمل.
- لا بد من التركيز على مكانة الشركة في الحوار وفي التدريب حتى يتحدث عنها جميع العاملين المسئولين عن عملية التوظيف.
- اختبار العاملين المسئولين عن عملية التوظيف بإجراء بعض المكالمات لضمان أن العمل يسير بسهولة ويسر.

المرحلة الخامسة: مقابلة المتقدم وجهاً لوجه

يجب أن تنظم إدارة المركز مراكز للتقييم أو يوم مفتوح لإجراء سلسلة من الاختبارات على كل متقدم والتي من خلالها يمكن تحديد مدى مناسبته للعمل بطريقة حيادية وموضوعية. كما يمكن تقييم المهارات الفعلية لكل فرد التي سيستخدمها في العمل.

إن الفائدة الأساسية التي تعود من عقد يوم مفتوح هي قدرة المركز على جذب عدد كبير من المتقدمين في يوم واحد. ينصح الخبراء باتباع هذه الطريقة في حال البحث عن عدد كبير من العاملين الجدد في فترة زمنية قصيرة.

مراكز التقييم

تعقد مراكز التقييم في حالتين؛ الأولى عند توظيف عدد كبير من العاملين والثانية عند تقييم تطور الإدارة. قد يستمر عمل هذه المراكز لساعات قصيرة وقد يصل إلى يومين أو ثلاثة طبقًا لما يقتضيه نوع ومستوى المهارة والكفاءات التي يتم تقييمها.

إليك بعض النصائح لإجراء تقييمات ناجحة:

- التقاط صورة فوتوغرافية لكل متقدم لتيسير عملية التقييم وسهولة تذكر كل متقدم
- تخطيط الموارد المتاحة من عاملين وأجهزة كمبيوتر وغرف اختبار خاصة وتوفير سبل الراحة
- التأكيد على مكانة المركز وسمعته في تصميم مركز التقييم وتخطيطه

تدعو مراكز التقييم في مركز الاتصالات، في الغالب، من ثمانية إلى اثنا عشر متقدم للحضور إلى المركز. أما بالنسبة للوظائف القيادية، يكون عدد الحضور من أربعة إلى ستة متقدمين. الأهم من هذا وذاك هو عدد أعضاء مركز التقييم الموجودين لمراقبة وتصحيح الاختبارات الموضوعة للمتقدمين.

يقوم التقييم على بعض أو كل النقاط التالية:

- العرض التقديمي
- التدريب الجماعي
- اختبار القدرات
- تقييم الشخصية
- اختبار العمل الجماعي
- اختبار المهارات الأساسية

تعتمد محتويات الاختبار على المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة

يستخدم اللقاء القائم على تحديد الكفاءة في مراكز التقييم؛ هذا اللقاء عبارة عن لقاء منظم بحيث يتم طرح أسئلة مرتبطة بكفاءة أو مهارة محددة ويعطي المتقدم أمثلة على مواقف يكون قد مر بها واستخدم فيها هذه المهارة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الطريقة مسئول التقييم في بناء صورة للمتقدم وقياس مناطق القوة والضعف في كل مهارة أو كفاءة، كما يمكن استخدام هذه الطريقة في برنامج التطوير.

هناك عدة طرق لتقييم المهارات المختلفة؛ يبين الشكل (٩-٢) المهارات المطلوبة في موظف مركز الاتصالات.



النتائج الأساسية	الكفاءة	مستوى التعريف	حوارات الهاتف	الطريقة	تقييم المهارات باستخدام الاختبارات	اختبارات العمل الجماعي	اللقاء المباشر
خدمة العملاء	التركيز على العميل	العمل على إنشاء وتعزيز ثقافة خدمة العملاء مع جميع أنواع العملاء	X		X		X
التخطيط والمراجعة	التركيز على النتائج	ضمان أن الأداء يحقق الأهداف	X	X	X	X	X
حلول العمل	جمع المعلومات	طلب وجمع المعلومات من المصادر المعروفة			X	X	X
حلول العمل	حل المشكلات	حل المشكلات التي في حاجة لحلول بسيطة في إطار الإجراءات المتبعة		X	X	X	X
كفاءة الفريق	العمل بروح الفريق	التعاون مع أعضاء الفريق وأعضاء الفرق الأخرى	X			X	X
الدوافع الشخصية	التكيف مع التغيير	إظهار القدرة على التكيف مع التغييرات	X				X
الدوافع الشخصية	التعامل مع الضغوط	الحفاظ على الهدوء والفعالية حتى في ظل الضغوط الكبيرة	X		X	X	X

الشكل (٩-٢): مصفوفة كفاءة موظف مركز الاتصالات

اختبارات الأداء والشخصية

تستخدم بعض اختبارات التوظيف منذ وقت طويل ولها مكانة كبيرة في المراكز؛ ولكن هناك بعض الاختبارات التي صممت دون مراعاة للتطورات أو التفكير المنطقي. ولكن بغض النظر عن أصل الاختبار، لن يساعد هذا الاختبار في اختيار العاملين في مركز الاتصالات إلا في حالة ارتباط أداء المتقدم لشغل الوظيفة في الاختبار بالأداء في الوظيفة المراد شغلها.

الأيام المفتوحة

إليك بعض النصائح لنجاح أسلوب الأيام المفتوحة:

- التحديد الدقيق لمهام المتقدمين لشغل الوظائف؛ على سبيل المثال لو اعتمد الاختبار على قيام المتقدم بعقد لقاء مع أحد العملاء، هل قام المركز بتوفير الموارد اللازمة لعقد اللقاءات؟ وفي حالة تقييم المتقدمين، هل تم توفير المكان والموارد وأجهزة الكمبيوتر؟
- توفير المساحة اللازمة لليوم المفتوح في المركز
- ما المناطق التي يمكن للمتقدمين مشاهدتها؟ ما المخاطر الأمنية التي قد يسببها ذلك؟
- تعريف العاملين بالهدف من هذا اليوم المفتوح قبل عقده
- الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن كل متقدم وتخزينها

المرحلة السادسة: المقابلات

يجب أن تخطط إدارة المركز جيداً للمقابلات وتوفر عدداً كافيًا من العاملين لإدارة هذه العملية. عقب المقابلة، يتوقع المتقدم أنه سيعرف نتيجة المقابلة وهل سينال المنصب أم لا بعد المقابلة بوقت قصير. لذلك يجب أن تقوم إدارة المركز بعمل الترتيبات لإعلام المتقدمين بنتيجة الاختيار في أقرب وقت ممكن سواء كانت النتيجة الرفض أو القبول.

يجب وضع صيغة ثابتة للمقابلة لضمان الحياد والتناسق، لا سيما لو كان هناك أكثر من شخص موكل بعقد هذه المقابلات.

المقابلة هي محادثة ذات هدف. يمكن للشخص الذي يعقد المقابلة إذا كان محترفًا أن يسيطر على المقابلة وعلى تطورها باستخدام الأسئلة الفعالة. فمن الفوائد الأساسية للأسئلة الفعالة ما يلي:

- الفهم المتبادل
- الاتصال الفعال المتبادل

- الحصول على المعلومات ذات الصلة بسرعة
- تحكم الشخص الذي يجري المقابلة في تدفق المعلومات
- الوصول إلى أهداف المقابلة
- توليد انطباع أن المكان يغلب عليه طابع الاحتراف

وفيما يلي عرض لأنواع الأسئلة:

الأسئلة الاسترسالية غير محددة الإجابة: لا يمكن الرد على هذه الأسئلة باستخدام نعم/لا. تشجع هذه الأسئلة المتقدم على الحديث بحرية ووضوح. وتبدأ هذه الأسئلة بكلمات مثل: من أو أين أو ما أو متى أو كيف أو أي أو اشرح أو تحدث عن. لا تتضمن هذه الكلمات "لماذا" لأن الكثيرين يروها عدائية أو تنم عن التحدي. من أمثلة الأسئلة الاسترسالية:

كيف تصل إلى أهدافك؟

ما مسئولياتك وواجباتك في الماضي؟

الأسئلة محددة الإجابة: تتطلب هذه الأسئلة إجابة واقعية قصيرة أو تبدأ بـ "نعم" أو "لا". أمثلة على الأسئلة محددة الإجابة:

هل تستخدم الكمبيوتر؟

هل استخدمت برنامج Microsoft Word من قبل؟

كم يبلغ راتبك الآن؟

الأسئلة الاستقصائية: تحاول هذه الأسئلة سبر غور المتحدث والغوص في التفاصيل التي كان من الممكن ألا يتحدث عنها. يطرح المسئول عن اللقاء هذه الأسئلة عقب الأسئلة الاسترسالية للتركيز على نقطة ما للحصول على مزيد من التفاصيل حولها. أمثلة على هذه الأسئلة:

ماذا تقصد بالتحديد بـ ...؟

وماذا حدث بعد ذلك؟

ما الذي تضمنه ذلك بالتحديد؟

أسئلة التلخيص: تبين هذه الأسئلة أن من يدير اللقاء يستوعب كل كلمة تخرج من بين شفتي المتحدث ويمكنه أن يعيد ذلك باختصار وبكلماته هو. من أمثلة هذه الأسئلة:

دعني ألخص ما قلته منذ برهة، هل قلت أن ...؟

كما فهمت منك، هل قلت أن ...؟

يجب تجنب الأسئلة التي تقود المتقدم إلى الإجابة لأنها تتضمن الرد المرغوب، على سبيل المثال، "إذاً أنت تجيد التعامل مع العملاء؟" كما يجب تجنب طرح العديد من الأسئلة في جملة واحدة لأن هذا يسبب الحيرة للمتقدم.

هناك سؤالان غاية في الأهمية يتم طرحهما في المقابلات مع المتقدمين وهما: "ما السبب الرئيسي الذي حملك على ترك مهنتك الحالية؟" "ما الراتب الذي تتوقع الحصول عليه هنا؟" نتيجة لعدم طرح هذه الأسئلة لا يحاول أصحاب العمل تلبية توقعات المتقدمين لشغل الوظائف ومن ثم يرفض المتقدمون العمل في هذا المكان ويرفضون العرض المقدم إليهم.

مقابلات تحديد الكفاءة

هناك العديد من التعريفات لكلمة كفاءة، من أشهرها:

"الكفاءات هي مجموعة من السلوكيات التي يحتاجها صاحب العمل في المتقدم لشغل منصب ما لتنفيذ مهام وأعمال هذا المنصب بكفاءة."

من أهداف لقاءات تحديد الكفاءة:

١- توقع أو تقدير رد فعل المتقدمين في مواقف محددة

٢- التأكد من المهارات والصفات التي ستجعل المتقدم للعمل يتحمل مشاق إنجاز العمل بفعالية أو التأكد من مدى مناسبتهم للعمل في المركز

٣- جمع المعلومات الكافية لتوقع فرص تكيف المتقدم في مناخ العمل وهل يمكنه تطبيق هذه المهارات في المهام الموكلة إليه أم لا

المرحلة السابعة: الخطابات والوثائق

يجب أن تتأكد إدارة المركز من إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمتقدمين وتحديد نص الخطاب الذي سيتم إرساله للمتقدمين لإعلامهم بنتيجة عملية الاختيار سواء بالنجاح أو الفشل.

يجب التأكد من البيانات والنظام حتى لا يكون هناك فرصة لإرسال خطاب خطأ إلى المتقدمين في أية مرحلة من مراحل عملية الاختيار.

يجب إعداد صيغة محددة للخطابات التي سيتم إرسالها في الحالات التالية:

- الرفض في المرحلة الأولى
- دعوة لحضور مركز التقييم
- دعوة للمقابلة
- الرفض في مرحلة متأخرة
- عرض الوظيفة على الشخص المختار

يجب أن توفر إدارة المركز عقود العمل وأن تكون مستعدة لاستلام أية شهادات خبرة أو مراجع تطلب من المتقدمين لو دعت الحاجة إلى ذلك.

المرحلة الثامنة: المتابعة

تقرير تقييمي موجز

يعد الحصول على تقرير تقييمي عن مستوى الأداء من الجهة المتقدم لها من التجارب الإيجابية المهمة التي يمر بها المتقدمين لشغل وظيفة ما. لذا، على إدارة المركز تخصيص رقم هاتف وموظفين مدربين لتقديم التقارير، كما يجب عليها إعلام المتقدمين بهذه التقارير منذ البداية.

إعداد التقارير

على إدارة المركز أن تقوم بعمل تقرير شامل عن العملية بأسرها على أن يضم التقرير الدرجات التي حصل عليها المتقدم في مركز التقييم أو الأيام المفتوحة حتى يتسنى للشركة عمل حساب شامل عن المشروع.

التحليل

يجب أن يضم التحليل النقاط التالية كحد أدنى:

- عدد المتقدمين لشغل الوظيفة
- عدد الذين اجتازوا مراحل الاختبار في كل مرحلة
- تكلفة الإعلان عن الوظيفة في كل وسيط إعلاني
- نسبة المؤهلين في كل مرحلة من مراحل عملية التوظيف

التقييم

يجب أن يتم تقييم تكاليف وفعالية وجودة كل ناحية من نواحي البرنامج من حيث الآتي:

- تكلفة الرد على إعلان كل وظيفة في كل وسيلة إعلانية
- تكلفة كل مكالمة تم إجراؤها
- تكلفة كل فرد حضر مركز التقييم أو اليوم المفتوح
- التكلفة العامة لتشغيل كل فرد

الملخص

باختصار يجب أن تضع إدارة مركز الاتصالات تصميمًا لعملية التوظيف مع مراعاة الوظيفة المطلوبة وأن تتوافق مع ثقافة الشركة سواء قررت الإدارة الاستعانة بوكالات متخصصة في اختيار العاملين أو قررت القيام بذلك بنفسها. مع زيادة وعي المستهلك ونضوج سوق مراكز الاتصالات، تزيد توقعات المتقدمين لشغل الوظائف كما سيحددون مكانة المركز تبعًا للفوائد التي سيحصلون عليها في أثناء عملية التوظيف.

الفصل العاشر

وضع استراتيجية التدريب والتطوير

يناقش هذا الفصل كيفية وضع استراتيجية تدريب وتطوير موظفي مراكز الاتصالات منذ لحظة استلام الموظف عمله إلى النهاية. كما يناقش هذا الفصل تطورات المهنة ومؤهلاتها.

ارتفاع المهارات

ترتفع مهارات العاملين في مراكز الاتصالات بشكل سريع، ومن هنا نشأت الحاجة إلى إعداد برامج تدريب فعالة ووضع خطط للتطوير تمكن العاملين من النجاح وتحفزهم وتصل بمواهبهم إلى أعلى مستوياتها.

يناقش هذا الفصل العوامل الأساسية في التدريب والتطوير داخل مركز الاتصالات ويقدم خطة تدريبية جيدة للإدارة سواء كانت إدارة حديثة لم تقم بتنظيم دورات تدريبية من قبل أو تهدف إلى تطوير مناخ العمل الحالي.

هناك أربعة مراحل يمر بها الموظف في مركز الاتصالات:

١- الاختيار

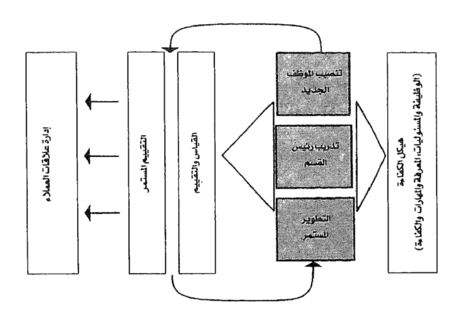
٢- استلام العمل

٣- التطوير

٤- التقدم والثبات

يعد التدريب والتطوير عاملين أساسيين في إيجاد العاملين وتدريبهم والإبقاء عليهم. تؤثر سياسة المركز في هذا المجال على قدرته في الوصول إلى أفضل العاملين الموهوبين والحفاظ عليهم. هناك عدد من العوامل التي تؤلف هيكل وضع خطة التدريب والتطوير التي تساعد العاملين وتمكنهم من الاستمرار والانتقال من مرحلة إلى أخرى. يناقش هذا الفصل هذه العوامل ويقدم اقتراحات عملية وأمثلة لمساعدة إدارة مركز الاتصالات في عمل برنامج تدريبي ناجح ووضع خطة تطوير العاملين في المركز.

يبدأ الفصل بإلقاء الضوء على تطوير هيكل الكفاءة (انظر الشكل ١٠-١).



الشكل (١٠-١): إطار وضع خطة التدريب والتطوير

وضع هيكل المهارات والكفاءة

تقوم المرحلة الأولى من أية خطة تدريبية على الفهم الكامل للمعلومات والمهارات المطلوبة في كل وظيفة في مركز الاتصالات. في الشركات الكبيرة، التي تم تأسيسها بشكل منظم، يتطلب هذا الفهم الاطلاع على الملفات الخاصة بكل مستوى، وفي بعض الأحيان يكون هناك بالفعل هيكل للكفاءات. في حالة عدم وجود أي منهما، يتم عقد لقاءات مع المديرين وأخذ الملاحظات واستعراض وثائق الإجراءات للوصول إلى المعلومات اللازمة.

تختلف مراكز الاتصالات في حجم العمل والشكل، لذلك يستحيل وضع هيكل واحد مناسب لجميع المراكز. يختص كل مركز بمعلومات خاصة عن الوظيفة والعمليات ونظام العمل، لكن هناك بعض المهارات ومتطلبات الكفاءات التي تعد من المعايير التي لا تتغير بتغير المركز. تستنبط من هذا الهيكل خطط التعيين وتنصيب العاملين الجدد والتدريب والتطوير في المستقبل.

يبين الهيكل الموضح في الشكل (١٠-٢) أمثلة لبعض الوظائف في مركز الاتصالات بالإضافة إلي المعلومات والمهارات والكفاءات التي تحتاجها هذه الوظائف. كما يمكن نكر بعض التفاصيل الخاصة بمعلومات الوظيفة في الهيكل؛ وفي الغالب ينفرد كل مركز اتصالات بمعلومات خاصة بكل وظيفة. كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد مركزا اتصالات يضعان تعريفًا واحدًا للمهارة أو الكفاءة أو السلوك. ولكن يجب أن يضم الهيكل الأشياء التي تريد إدارة المركز أن يقوم بها العاملون والطريقة التي عليهم اتباعها.

أما الخطوة التالية في عمل الهيكل، فهي ذكر تعريفات رءوس المواضيع. فقد تقوم إدارة المركز بتحديد مستويات مختلفة من الكفاءة في مهارة واحدة للتفرقة بين متطلبات العمل في الوظيفة. يبين الجدول (١٠-١) كيفية تعريف المهارات وتقسيمها إلى مستويات. قد ترغب الإدارة، بعد ذلك، في تحديد مستويات مختلفة لوظائف مختلفة في المركز في هيكل الكفاءة طبقًا لمتطلبات كل مهارة. ينصح الخبراء دائمًا بعمل هيكل مبسط، لأن تحديد الكثير من الوظائف، ذات المستويات المهارية المختلفة والكفاءات المتعددة، يضع الكثير من العقبات عند محاولة إجراء التقييم والمراقبة والتطوير باستمرار ضمن نظام إدارة الأداء.

الشكل (١٠-٢): هيكل الكفاءة

معلومات خاصة

الفئة	البند	مستشارو التدريب والتطوير	أخصائي وظائف المشروع	رئيس القسم الفني بتدعيم خدمة العملاء	مدير التخطيط	مدير العمليات	المدير الفني بمراقبة الأداء والتخطيط	مجموعة تدعيم العمل	محلل التحصيل	محلل القسم الفني بإعداد الفواتير	مستشار المركز في القسم الفني بإعداد الفواتير	رئيس القسم الفني بإعداد الفواتير	مدير القسم الفني بإعداد الفواتير	مدير عام قسم حسابات العملاء	كاتب مراسلات محلل المركز	محلل المركز	مستشار العملاء في المركز	رئيس القسم في مركز الاتصالات	مدير مركز الاتصالات	مدير عام قسم خدمة العملاء
المعلومات	تقنيات العمليات																			
	استعلامات حول العمليات														●	●	●	●		
	الوعي بالعمليات								●	●	●	●								
	تكاليف إعداد الفواتير								●	●	●	●			●	●	●	●		
	استعلامات/نزاعات حول الفواتير						●			●	●	●			●	●	●			
	دورة الفواتير						●			●	●	●								
	إدارة عملية إعداد الفواتير								●	●	●	●			●	●	●			
	عملية إعداد الفواتير المتنوعة									●	●	●								
	معلومات عن القياس								●	●	●	●			●	●	●			
	إعداد الفواتير									●	●									
	قراءة العدادات																			
	إعداد الفواتير والتحصيل						●													
	إجراءات الدفع								●	●	●	●								
	تحصيل الديون						●		●											
	النظام المصرفي						●													
	العمليات المرتبطة به						●		●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	
	النظم المرتبطة به						●		●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	
المهارات	التدريب والمرافق اللازمة	●																		
	الإدارة المالية						●													
	إدارة الموارد				●	●	●				●	●	●	●			●	●	●	●
	التوجيه	●			●	●	●				●	●	●				●	●	●	
	إدارة مركز الاتصالات																	●	●	●
	إدارة الائتمان																			
	إدارة المشكلات	●			●	●	●				●	●	●	●			●	●	●	●
	إدارة الجودة	●			●	●	●				●	●	●	●			●	●	●	●
	التعامل مع العملاء	●													●	●	●	●	●	
	كتابة الطلبات	●							●						●			●		
	التحصيلات الخارجية	●							●											
	المبيعات والتفاوض والتأثير				●	●														
	اكتساب العملاء																		●	●
	إدارة العمليات				●	●	●		●			●	●	●			●	●	●	●
	مهارات حسابية						●		●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●
	مهارات استخدام الكمبيوتر											●	●	●						
	الإدارة								●	●	●									
	إدارة البيانات						●				●	●	●	●						
	التخطيط والتنظيم	●			●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	حل المشكلات	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
الكفاءات	إدارة الأداء			●	●	●	●				●	●	●	●			●	●	●	●
	العمل الجماعي								●	●					●	●				
	القيادة	●		●	●	●	●				●	●	●	●			●	●	●	●
	التركيز على العميل	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	الاتصالات	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	التطوير المستمر	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	فطنة تجارية			●	●	●	●					●	●	●					●	●
	فهم العمل	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	إدارة التغيير			●	●	●	●				●	●	●	●			●	●	●	●
	التكيف	●							●	●					●	●				
الصفات المميزة	بناء اتجاه استراتيجي			●	●	●	●					●	●	●					●	●
	السلوك الإيجابي	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	نشر الثقة			●	●	●	●						●	●					●	●
	الاعتماد على النتائج	●		●	●	●	●				●	●	●	●			●	●	●	●
	التطوير الذاتي	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

الجدول (١٠-١): هيكل العمل القائم على التركيز على العميل

	التركيز على العميل	
المستوى الأول	**المستوى الثاني**	**المستوى الثالث**
• تقدير أهمية خدمة العملاء	• العمل على تلبية احتياجات العملاء داخل المركز وخارجه	• اتخاذ إجراءات مسبقة لتقديم الخدمة للعملاء
• الرد على استعلامات العملاء	• توقع المشكلات الخاصة بخدمة العملاء والتعامل معها خارج نطاق العمل الفردي	• العمل للوصول إلى القمة
• العمل لتحقيق التوقعات	• تقديم الخدمة المناسبة لاحتياجات العميل	• العمل على إزالة العوائق المؤسسية التي تقف أمام خدمة العملاء
• الاستعداد للتغيير	• تحديد التطوير والتوصية بالأعمال التي تحتاج إليه	• توفير مناخ عمل يكون العميل فيه من أهم الأولويات

يمكن استخدام هيكل العمل في إجراء حوارات فعالة عند اختيار العاملين في المرحلة الأولى من عمل الموظف؛ كما يمكن استخدامه في تصميم البرامج التدريبية عند انتقال العاملين إلى المرحلة الثانية. هذه نظرة سريعة على عمليات تعريف الموظفين الجدد في مراكز الاتصالات بعملهم.

إعداد برنامج تعريف الموظفين الجدد بالعمل

يعد الوصول إلى عاملين جدد في الكثير من مراكز الاتصالات أمراً صعباً؛ تتكرر عملية التوظيف من وقت لآخر وأهم سؤال على جدول أعمال الإدارة هو "ما سرعة الحصول على موظفين جدد؟" بالطبع الإجابة هي: "بالسرعة التي تريدها الإدارة"؛ ولكن المقايضة هي الشيء المتوقع من استثمار الوقت في التدريب وتأثير ذلك على شعور العاملين والعملاء بالرضا عن المركز.

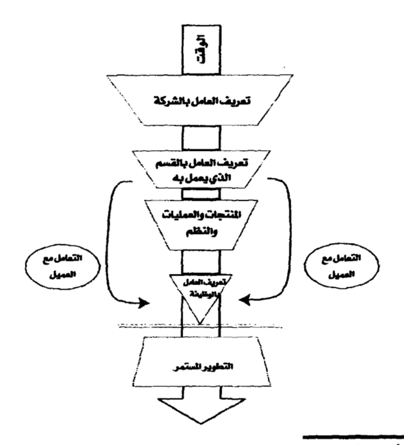
ليس المقصود بتدريب الموظفين لتعريفهم بالعمل مجرد التدريب على المهارات اللازمة للعمل، ولكنه أيضاً فرصة لوضع العاملين الجدد في مناخ العمل وتعريفهم بمكانة المركز وحثهم على تبني مبادئ الشركة في تقديم الخدمة للعملاء. في حقيقة الأمر، هؤلاء الموظفون الجدد عليهم أعباء كثيرة في مرحلة تعريف الموظفين الجدد بالعمل.

تعد هذه المرحلة فرصة لتعريف العاملين الجدد بالشركة وبث روح الثقة في قدراتهم وفي دورهم في الشركة. يجب أن تسير العملية على أساس منطقي، يعتمد على طريقة التدرج، لضمان أنها قد استغرقت الوقت الكافي، ولم تقتصر على بعض العمليات والنظم القليلة قبل أن تدفع الإدارة بالعاملين للتعامل مع العملاء.

طريقة التدرج

تضمن طريقة التدرج الموضحة في الشكل (١٠-٣) تعرف العاملين الجدد على مكانة الشركة لأول مرة في مرحلة التعريف بالشركة؛ يلي ذلك إلقاء نظرة عامة على مركز الاتصالات وموقعه بالنسبة للشركة الأم. حينئذ يمكن تعريفهم بالمنتجات والعمليات والنظم التي يحتاجونها في عملهم، والربط بين جميع هذه الأشياء بالتطبيق العملي للمهارات الجديدة في إطار الخبرة المكتسبة في كل مرة يتم فيها التعامل مع العملاء.

لا تعد عملية التعريف بالشركة من مسئوليات المركز، ولكن ينبغي أن ترتبط المواد المقدمة في هذه المرحلة بالمواد المقدمة في برنامج تعريف العاملين الجدد بالعمل. تبدأ هذه العملية بمرحلة تعريف العامل الجديد بالقسم الذي يعمل به والتي يجب أن تتبع عملية تعريف العامل بالشركة كلما كان ذلك ممكنًا.



الشكل (١٠-٣): طريقة التدرج



مرحلة التعريف بالشركة

تعتمد مرحلة التعريف بالشركة بشكل كبير على المهارات المحددة في الجزء الخاص بالمعلومات والمهارات في هيكل العمل. هناك احتمال كبير بوجود كم كبير من المعلومات التي يجب أن يتعلمها الموظف الجديد، لذلك لا بد من الاستفادة من أية فرصة متاحة للإبقاء على عملية التعريف بالشركة في مرحلة المهارات الأساسية. يعتمد ذلك على وسائل التفرقة بين الصفقات البسيطة والمعقدة في الحياة العملية. ويوفر هذا السبيل للتطوير المستمر وتنمية المهارات على مدى زمني أطول؛ ستتم مناقشة هذه النقطة في جزء لاحق من هذا الفصل.

هذه نماذج من الوحدات التي يمكن الاستفادة منها في مرحلة تعريف الموظف الجديد بالشركة وذلك بعدما أصبحنا على وعي بطريقة التدرج.

وحدات تعريف الموظف الجديد بالشركة

نظرة عامة على مركز الاتصالات	• تشكيل الأقسام • تحديد مسئوليات كل فرد ـ مقدمة • دورة حياة العميل ـ نقاط التفاعل
مهارات التعامل مع العملاء	• استعراض المنتجات والخدمات • التعامل مع الاتصالات الهاتفية والتحكم فيها • كتابة الرسائل والبريد الإليكتروني • توجيه الخدمات داخليًا وخارجيًا • تبني مكانة الشركة التجارية • التعامل مع الشكاوى
عمليات وإجراءات التعامل مع المنتجات والخدمات	• قائمة مفصلة بالخدمات والمنتجات • كيفية التعامل مع كل اتصال • التكامل في مهارات الاتصال
النظم والتكنولوجيا	• استخدام النظام الآلي لتوزيع الاتصالات بشكل صحيح • أدوات إدارة المعلومات
اللوائح والتشريعات	• برنامج مفصل عن الالتزام بالتعليمات
مهارات البيع	• ترويج المنتج • قيمة العميل الدائم • المبيعات الصادرة والواردة
الأقسام وفرق العمل الأخرى	• التعامل المباشر مع العملاء • الانتقالات الرئيسية من قسم لآخر • مستويات الخدمة المتفق عليها
إدارة الأداء	• الأهداف • النظام والثقافة • المكافآت والتقدير • التطوير المستمر • المسار الوظيفي

إن أهمية التدريب لا تكمن في محتوياته فقط ولكن في كيفية تشكيله.

إن التدريب على مهارات التعامل مع العملاء قبل أي شيء آخر يوفر الفرصة للتأكيد على أهمية التعليم في كل عمليات وإجراءات مرحلة التعريف بالشركة.

بوجه عام يحتفظ الإنسان بالمعلومات بالشكل الذي تلقاها به لأول مرة؛ من الممكن أن تتم عملية الانتقال من التدريب إلى التطبيق الفعلي بشكل أسهل بكثير، وذلك عندما تدور المواد، في مرحلة التعريف بالشركة، حول التعامل مع العميل - ماذا تفعل، ماذا تقول، وكيف تقول - بدلاً من الاعتماد على التدريب على المنتجات والعمليات والنظم. كما أن الإنسان يحتفظ بالمعلومات التي تعلمها أولاً لذلك لا بد من وضع مهارات التعامل مع العملاء في بداية البرنامج التدريبي لجعلها جزءاً من ثقافة الموظف قبل تعلم النظم والعمليات.

مدة مرحلة التعريف بالشركة

يجب أن تستغرق مرحلة التعريف بالشركة الوقت الكافي لمد العاملين الجدد بالمعلومات والمهارات والكفاءات اللازمة لتقديم خدمة متميزة تعكس اسم الشركة وقيمها. في حقيقة الأمر سيختلف الوقت الذي تستغرقه هذه المرحلة حسب احتياجات المركز؛ وفي الغالب تستغرق من ثلاثة إلى أربعة أسابيع. تكمن مصداقية هذه المرحلة في القدرة على تحديد القيمة المستفادة من كل وحدة من وحدات التعريف بالشركة وتأثيرها على سير العمل.

يبين الجدول (١٠-٢) أمثلة على المدى الزمني لكل وحدة من وحدات التعريف بالشركة – من السهل التوصل إلى إجمالي عدد الأيام التي تستغرقها هذه المرحلة من خلال هذا الجدول.

الجدول (١٠-٢): مثال على المدى الزمني لكل وحدة من وحدات مرحلة التعريف بالشركة

الوحدة	تحدد عدد الأيام طبقًا لتعقيد مناخ العمل ومدى الالتزام والتطبيق العملي للتعليم		
	التعقيد والالتزام في المستوى الأول	التعقيد والالتزام في المستوى الثاني	التعقيد والالتزام في المستوى الثالث
نظرة عامة على المركز	1	2	3
مهارات التعامل مع العملاء	1	2	5
المنتجات والخدمات	1	3	5
العمليات والإجراءات			
النظم والتكنولوجيا			
اللوائح والتشريعات	0.5	1	2
مهارات البيع	1	2	3
الأقسام وفرق العمل الأخرى	0.5	1	2
إدارة الأداء	0.5	1	1.5
التطبيق العملي وتقييم المهارات	1	5	10
إجمالي عدد الأيام	6.5	17	31.5

يستفاد من هذا الجدول في التخطيط وتبرير السبب في الوقت الطويل المستغرق في مرحلة التعريف بالشركة داخل المركز. يؤثر أسلوب التدريب تأثيراً كبيراً على الوقت المستغرق في تعريف العاملين الجدد بالعمل.

طرق التدريب

تختلف طرق التدريب تبعًا لطبيعة التدريب نفسه. ما زالت قاعات التدريب هي المكان المفضل لعقد التدريبات في مراكز الاتصالات ولكنها ليست مناسبة في جميع الأحوال. على سبيل المثال، في المراكز الصغيرة، عندما يكون عدد العاملين الجدد صغيراً جداً لن يتكلف الأمر كثيراً لو اختص كل مسئول تدريب بموظف جديد. كما يفضل الاعتماد على التدريب الشخصي لأنه سيؤتي بثماره المرجوة طالما أن أهداف التعليم الخاصة قد تم تحديدها وأن طرق التقييم قائمة بالفعل في المركز. يوضح الشكل (١٠-٤) طرق التدريب المتنوعة المستخدمة حالياً والاستخدام المتوقع لها في المستقبل.

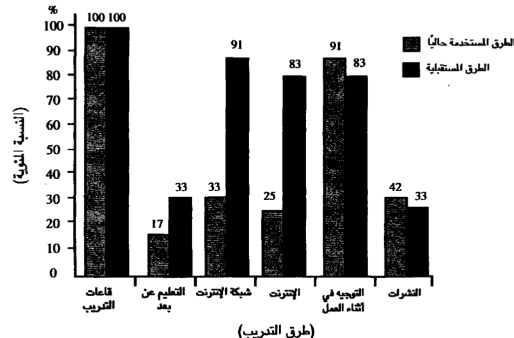
كما يمكن إجراء التدريب باستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل برامج الوسائط المتعددة وأدوات التدريب المعتمدة على الويب؛ لكن هذه التقنيات ليست منتشرة بشكل كبير لأن مرونة بعض المنتجات محدودة أو تتطلب درجة عالية من الصيانة لتحديث المعلومات بشكل دوري وبذلك تستهلك الوقت المحدد للتدريب.

إن الوحدات التدريبية المناسبة للتعليم باستخدام الويب هي تلك التي تعتمد على محتوى ثابت وتهدف إلى التدريب على مهارات صعبة.

تضم قائمة طرق التدريب الأكثر شيوعًا في مراكز الاتصالات الطرق التالية:

- توفير قاعات للتدريب مع وجود مسئول عن التدريب
- التعليم الفردي مع وجود أهداف محددة
- التعليم الخارجي
- التدريب المعتمد على الوسائط المتعددة والبرامج ومحرك الأقراص المضغوطة
- التدريب الخاص مع مسئول التوجيه أو التدريب، بحيث يكون كل مدرب مسئولاً عن موظف جديد
- التعليم المفتوح والتعليم عن بعد
- التعليم القائم على شبكة الويب





الشكل (١٠-٤): طرق التدريب في مراكز الاتصالات

ذكر في عوامل خطة التدريب والتطوير أن المرحلة التي تلي مرحلة تعريف العاملين الجدد بالشركة هي مرحلة التقدير والتقييم المستمر للانتقال للمرحلة التالية من مراحل العمل.

التقييم والتقدير

يصعب في الغالب تحديد مدى نجاح التدريب، ولكن تبعًا للنظرية التي تقول إن كل شيء يتحول إلى أرقام، من المهم تحديد الأرقام التي تبين مدى الفائدة التي أضافها التدريب. على سبيل المثال، لا يجب أن ينظم مركز الاتصالات دورة تدريبية في المبيعات إلا عند التأكد من تأثير ذلك على نسبة المبيعات. فما الهدف من التدريب على خدمة العملاء إذا لم يكن لها تأثير ملحوظ على رضا العملاء؟ من المتوقع أن المهارات المتعددة تؤثر على قرار الاتصال الأول ومن هنا يبدأ العمل.

يبين الجدول التالي أمثلة على أن التدريب يضيف قيمة ملحوظة في بطاقة تسجيل مستوى الأداء

الشئون المالية	العمليات
الاتصال من أجل تقديم طلب	درجة الخدمة
نسبة طلبات العملاء	جودة البيانات
قيمة العميل الدائم	قرار الاتصال الأول
	تكرار الاتصالات
	الإنتاجية
العميل	**الأفراد**
شعور العميل بالرضا	شعور الموظف بالرضا
القدرة على الحفاظ على العملاء	المرض/التغيب
	تناقص عدد العاملين

لا يعتمد قياس مدى نجاح برنامج تعريف العاملين الجدد بالعمل فقط على تقدير مدى استعدادهم للتعامل المباشر مع العملاء. فيمتد هذا البرنامج، في الكثير من مراكز الاتصالات، ليضم إجراء اختبار لتحديد كم المعلومات التي يعرفها الموظف عن المنتجات، بحيث يحصل الموظف الجديد على درجات من إجمالي عشرين، ثم يستلم بعد ذلك العمل المباشر مع العملاء.

إن برنامج تعريف الموظفين الجدد بالعمل هو الفرصة الأولى لتقييم كفاءة الموظف وتقديم خطة تطوير ذات مغذى لينتقل الموظف إلى مناخ التعامل المباشر مع العملاء.

ينتج عن ارتباط تقييم التدريب ومواصفات الأداء الأشياء التالية:

- تحديد حاجات التطوير الملحة للموظف وتقديمها إلى مدير المركز أو رئيس القسم
- إتاحة مؤشر للموظف الجديد ليتسنى له معرفة كيفية ارتقائه للوصول إلى المتطلبات اللازمة عند التعامل مع العملاء
- تقديم مجموعة من المعايير لتحديد مدى نجاح تدريب الفريق

يمكن تقييم جودة المكالمات بعمل دراسات حالة يتم تقييمها على أساس نماذج مراقبة الجودة في المركز. تعطي نتيجة عملية التقييم هذه الضوء الأخضر لنزول الموظف الجديد إلى ميدان التعامل المباشر مع العملاء. لكن يحتاج تقييم القدرة على الإنتاج إلى توفير بيئة آمنة مع توفير الدعم الكامل.



فترة التطبيق الأولى

هذه الفترة هي الفترة التي تلي فترة التدريب مباشرةً حيث يبدأ الموظف الجديد في تطبيق المهارات التي اكتسبها في التعاملات الحقيقية مع العملاء؛ لكن لا بد من عمل برنامج دعم شامل وجلسات مراجعة حينما يشعر الموظف بعدم الثقة. تستمر هذه الفترة غالبًا من أسبوع إلى أسبوعين ومن الممكن استغلالها في التوجيه المكثف لبناء الثقة وتطوير الأداء إلى المواصفات المطلوبة.

مع نهاية هذه الفترة، يتم الانتهاء من التقييم الرسمي وتسليمه إلى المدير التنفيذي لمناقشة مناطق القوة وفرص التطوير ووضع خطة تطوير للشهر الأول.

لا يمكن أن يتم تقييم التدريب بتقييم المتدربين فقط؛ فعلى الناحية الأخرى يوجد تقييم فعالية التدريب من وجهة نظر القائمين عليه، والذي يتم باستخدام نموذج التقييم والاحتياجات التي لا بد من توفيرها للحصول على الكثير والكثير من المعلومات لتطوير البرنامج التدريبي من أجل الدفعة القادمة من العاملين الجدد.

وفيما يلي عرض للأمور التي يجب مراعاتها عند التقييم:

- المحتوى
- السرعة
- طرق التدريب
- أسلوب المسئول عن التدريب
- التطبيق العملي
- طرق التقييم والتقدير

إلى هنا ينتهي الجزء الخاص بتعريف العاملين الجدد بالعمل. ولكن هناك جانبًا آخر غالبًا ما يتم تجاهله خلال هذه العملية، وهو: رؤساء ومديرو الأقسام

برنامج تعريف رئيس القسم بالعمل

لم تتطور برامج تدريب رؤساء الأقسام والمديرين بالشكل المناسب لأن معظم التدريبات الأولى تتم في أثناء العمل؛ أما المتابعة فتتم من خلال بعض الأحداث المرتبة التي يعقدها قسم التدريب في الشركة. يمكن القول إن مسئولية تدريب المديرين والرؤساء تقع تحت مسئوليات قسم التدريب في الشركة وأن هذا القسم مسئول بشكل كبير عن هذه المهمة أكثر من مسئوليته عن تدريب العاملين في المركز؛ ولكن على مركز الاتصالات أن يضمن أن المديرين الجدد لديهم



المعلومات والمهارات اللازمة للعمل. ينطبق هذا الأمر بشكل خاص على رؤساء الأقسام لأن أداء العاملين بأقسامهم يؤثر تأثيراً مباشراً وفورياً على شعور العملاء بالرضا. لا تقوم المراكز بتسليم العاملين الجدد العمل إلا بعد التدريب فلماذا لا تطبق القاعدة نفسها على المديرين؟ لذلك يركز الجزء التالي من هذا الفصل على تعريف رؤساء الأقسام الجدد بالعمل، كما يمكن تطبيق هذه الطريقة مع المديرين الجدد في مراكز الاتصالات.

تعريف رئيس القسم بالعمل

كما ذكر في برنامج تعريف العاملين الجدد بالعمل في مراكز الاتصالات، يعتمد برنامج تعريف رئيس القسم بالعمل بشكل كبير على المهارات والكفاءات المحددة في هيكل الكفاءة والمهارات. من الناحية العملية، يستنبط من الهيكل المهارات والكفاءات الأساسية لرئيس القسم كمشرف على أداء موظفي القسم منذ اليوم الأول. أما عن الأشياء الأخرى، فسيتم التطرق إليها لاحقًا في هذا الفصل عند التحدث عن التطوير المستمر.

وحدات تعريف رئيس القسم بالعمل

نظرة عامة على مركز الاتصالات	• تشكيل الأقسام • تحديد مسئوليات كل فرد - مقدمة • دورة حياة العميل - نقاط التعامل • استعراض المنتجات والخدمات • دور رئيس القسم
سياسات قسم الموارد البشرية وإجراءاته	• التقييم • التغيب/المرض • الإجراءات التأديبية
مهارات التعامل مع العملاء	• التعامل مع المكالمات والسيطرة عليها • كتابة البريد الإليكتروني والخطابات • توجيه الخدمات داخليًا وخارجيًا • تبني مكانة الشركة التجارية • التعامل مع الشكاوى
المنتجات والخدمات	• استعراض المنتجات والخدمات
الإجراءات والعمليات	• مراقبة الجودة
النظم والتكنولوجيا	• العمل بالنظام الآلي لتوزيع الاتصالات وبرامج إدارة سير العمل

اللوائح والتشريعات	• مراقبة مدى التوافق مع اللوائح والقوانين
مهارات البيع	• ترويج المنتج • قيمة العميل الدائم • المبيعات الخارجية والداخلية
الأقسام وفرق العمل الأخرى	• التعامل المباشر مع العملاء • الانتقالات الرئيسية من قسم لآخر • مستويات الخدمة المتفق عليها
إدارة الأداء	• الأهداف • النظام والثقافة • الجوائز والتقدير • التطوير المستمر • المسار الوظيفي • إدارة الأداء • أدوات وتقارير إدارة المعلومات
التوجيه	• توجيه الأداء • المهارات والنظم

على الرغم من أن القائمة تبدو مطابقة لوحدات تعريف العاملين الجدد بالعمل، فإن محتويات هذه القائمة تركز على تطوير المعلومات اللازمة والمهارات حتى يستطيع رؤساء الأقسام توجيه الموظفين في تقديم الخدمة المتميزة المعروفة عن المركز. إن السبيل إلى رفع جودة التعامل مع العملاء يكمن في قدرة رؤساء الأقسام على التعلم من برامج تدريب العاملين وذلك بتدريبهم هم أيضًا. يقتصر التدريب، في الكثير من مراكز الاتصالات، على العاملين فقط، أما رؤساء الأقسام ومسئولي التوجيه فلا يتعلموا المهارات والأدوات اللازمة لاستخدامها في التعليم الجديد وتقوية وتدعيم المهارات. وبالطبع أدى ذلك إلى عدم تطبيق المهارات وعدم تغير السلوكيات وسرعان ما نسي العاملون التدريب الذي تكلف الكثير من المال ولم يستفد المركز مما تعلمه الموظف.

من ناحية الأداء والثقافة، هناك الكثير من الفوائد التي يجنيها المركز من استثمار الوقت والمال في تطوير رؤساء الأقسام.

طرق التدريب

هناك اختلاف واضح في مستوى التفاصيل اللازمة عند الحديث عن المنتجات والعمليات، لذلك ليس من الضروري مضاعفة جميع العوامل الموجودة في برنامج تعريف العاملين الجدد بالعمل. تعتمد بعض طرق التدريب الناجحة، التي طبقت في بعض الشركات، على وضع

برنامج سريع لرؤساء ومديري الأقسام؛ يتبع هذا البرنامج نظام التعليم عن بعد بحيث يتم استكمال المعلومات عن المنتجات والعمليات وعناصر برامج النظم، مع عمل تقييم مع نهاية كل جزء. وهناك فرصة لتطوير الأدوات المباشرة لتطوير بعض المهارات الصعبة.

إن المرحلة التالية بعد تطبيق وحدات تعريف الموظفين بالشركة هي إيجاد الأدوات والهيكل لتدعيم العاملين وتطويرهم عند الانتقال من مرحلة إلى أخرى.

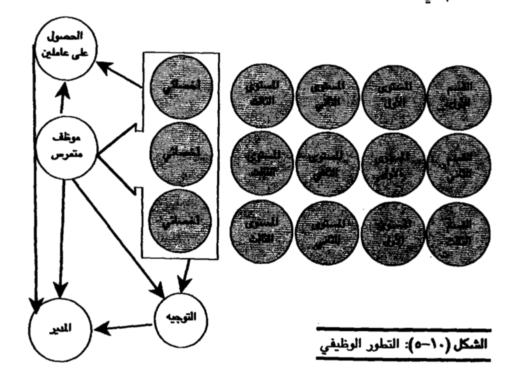
التطوير المستمر

يركز هذا الجزء على التطوير المستمر للعاملين في مراكز الاتصالات ومحاولة تطوير أداء الإدارة.

وضع خطة التطوير المستمر

يعد التطوير المستمر عاملاً مهماً في دورة حياة العاملين في مركز الاتصالات. يقصد بالتطوير المستمر الفرق بين من يرى أن العمل في مركز الاتصالات خطوة إلى وظيفة أفضل ومن يراها كوظيفة منظمة بها فرص للترقي والتعلم على مدى زمني طويل.

يمكن تنظيم التدريب والتطوير المستمر بعدة طرق ويتأثر ذلك بمستوى المهارة وتشكيل الأقسام في المركز. يبين الشكل (١٠-٥) مثالاً لكيفية تشكيل طرق مختلفة لتطوير المهارات.



الشكل (١٠-٥): التطور الوظيفي

يمكن تحديد أسلوب تطوير واضح، لمدة زمنية محددة، لتجميع العاملين ذوي المهارات المتميزة ومساعدتهم في الحفاظ على حماسهم، سواء كان توزيع العاملين داخل أقسام قائمًا على أساس قنوات الاتصال (المكالمات الهاتفية أو البريد الإليكتروني أو الخطابات) أو المنتجات (الاستثمار أو الخدمات المصرفية الشخصية) أو طبيعة العمل (فريق التحصيل وفريق المبيعات). كما يوضح الشكل (١٠-٥) يمكن استخدام عملية تطوير المهارات كوسيلة لرفع مهارات العاملين داخل أقسامهم ووضع العاملين ذوي المهارات المتعددة في عدة وظائف، والتخطيط لاختيار المديرين في المستقبل.

ترجع مسألة الترقي في المناصب إلى تقدير المسئولين في مركز الاتصالات، فليس بالضرورة أن يصبح الموظف موظفًا متمرسًا قبل أن يتولى التوجيه، أو يصبح أخصائيًا قبل أن يتقلد وظيفة اختيار العاملين الجدد؛ إنما من الضروري أن يتم تحديد خريطة التقدم في التطوير الشخصي والتعليم والرواتب بشكل واضح جدًا.

يشير الشكل (١٠-٥) إلى أن الموظف قد يصبح أخصائيًا في القسم الذي يعمل به ثم يصبح موظفًا متمرسًا ذا مهارات متعددة ثم يترقى ليصبح مسئولاً عن التوجيه أو يتولى وظيفة في اختيار العاملين الجدد قبل الانتقال إلى مقعد المدير.

عوامل النجاح في التقدم الوظيفي

يعتمد برنامج التطوير المستمر الناجح على العوامل التالية:

- وحدات منظمة تقدم بطريقة مناسبة لمركز الاتصالات دون أن يؤثر ذلك بشكل سلبي على الموارد المهمة
- التقييم المنظم لمستوى الأداء لضمان التزام العاملين بمستوى المهارات المطلوب
- التطبيق العملي المستمر للمهارات التي تم التدريب عليها (من السهل نسيان المهارات الجديدة لو لم يتم تطبيقها عمليًا)
- تتبع مستوى المهارات في جميع الوظائف في المركز بأسره لتحديد أولويات التدريب
- ارتباط المكافآت والتقدير بالتقدم في العمل

يولد إظهار أهمية الالتزام بالمهارات المناسبة، في العديد من المراكز، شعورًا عميقًا بالحماس في نفوس العاملين ويساعد في تحديد مسئوليات كل فرد بسرعة.

التقييم المستمر

يمكن القول إن أكثر العاملين إلمامًا بالمعلومات في مراكز الاتصالات هم العاملون الجدد وهذه هي الحقيقة. فمع مرور الوقت تتغير الإجراءات وتظهر خدمات جديدة ويطور العاملون عادات سيئة في إكمال الصفقات. تعتمد الدرجة التي يصل إليها ذلك الأمر على إدارة المعلومات وطرق الاتصال في المركز؛ ولكن التقييم المستمر هو السبيل الوحيد في تحديث المعلومات أولاً بأول.

إن عملية التقييم عملية سهلة، تتم بإلقاء سلسلة من الأسئلة عن المنتجات والإجراءات التي تم الانتهاء منها كل ثلاثة أشهر لتحديد الفجوات المعلوماتية والتعرف على الحاجات التدريبية. تعد الأدوات التي تعتمد على الويب من أنسب الأدوات المستخدمة في التقييم المستمر لأنها لا تحتاج إلى التدخل البشري. وفي المناطق التي تتبع قوانين خاصة، يعد التقييم المستمر فرصة ممتازة للتأكد من الالتزام بالقوانين.

يتم التقييم المستمر للتعامل مع العملاء من خلال برنامجي مراقبة الجودة والتوجيه المستمرين.

تستخدم المعلومات الناتجة عن التقييم المستمر في نظام إدارة الأداء، كما تستخدم في إثبات الكفاءة في المعلومات الخاصة بالعمل.

التقييم والتدريب وإدارة الأداء

من الصعب التحدث عن التدريب والتطوير دون التطرق إلى إدارة الأداء، ولكن في أية مرحلة تصبح إدارة الأداء من مسئوليات المدير التنفيذي وليست من مسئوليات رئيس القسم؟ إن الإجابة على هذا السؤال بسيطة للغاية وهي أن إدارة الأداء مسئولية مشتركة بينهما على الدوام. يجعل نظام إدارة الأداء الجيد من تقييم الكفاءات في المجالات المنصوص عليها في هيكل الكفاءة أمرًا سهلاً، كما يسمح للمديرين بتحديد الفجوات ووضع خطط تطوير شخصية للعاملين.

للوصول إلى هذا الهدف، لا ينبغي أن يتم تقييم الأداء على أساس تحقيق الأهداف فقط، ولكن ينبغي أن يكون أيضًا على أساس المعايير المحددة تحت معلومات العمل والمهارات والكفاءات السلوكية. يمكن من خلال نظام التقييم الشامل هذا، تحديد الأشياء التي تحتاج إلى التطوير بسهولة ومد العاملين بالبرامج التدريبية المناسبة وتقديم التوجيهات لمساعدتهم في طريقهم نحو التميز في العمل.

يمكن تحقيق بعض التطورات اللازمة عن طريق التوجيه وتقديم الملاحظات والتطوير الذاتي، وهذا هو الحال دائمًا في إدارة التطوير. تحتاج بعض مناطق التطوير إلى تدريب منظم وبهذا تعود مسئولية التطوير مرة أخرى إلى قسم التدريب. تعتمد درجة اعتبار احتياجات التطوير كأمر تدريبي على مستوى مهارات مديري التشغيل في إدارة التعليم وخاصة معلوماتهم عن أدوات وطرق التدريب المختلفة.

بعد مناقشة هيكل التدريب والتطوير، تدور المناقشة الآن حول العاملين المعنيين في الهيكل.

الحفاظ على رضاء العميل

يقاس نجاح أية خطة تطوير أو تدريب بشعور العميل بالرضا. المقصود بالعميل هنا قسم إدارة التشغيل والعلاقة بين هذا القسم وقسم التدريب علاقة غاية في الأهمية.

من الضروري الحصول على تقارير عن رضا العميل والقيام بتقييم هذا الشعور من خلال استطلاعات الرأي الدورية التي تبحث في درجة نجاح قسم التدريب في:

- إحداث قيمة في العمل
- المرونة والفعالية في تلبية احتياجات قسم التشغيل
- تبني مكانة الشركة التجارية
- تحسين الأداء بالطرق المبتكرة
- العمل الجماعي مع رؤساء قسم التشغيل

تدور نتيجة استطلاع الرأي حول نجاح المسئول عن التدريب في نقل المعلومات، كما تدور حول تقديم خدمة متميزة في أثناء التنفيذ. هناك طريقة فعالة للتأكد من استيعاب المعلومات وهي عمل تقرير شهري مفصل عن التدريب والإنجازات التي تم تحقيقها والأنشطة المتوقعة في الشهر التالي. إن تقديم تقرير مفصل عن الأنشطة فكرة جيدة للغاية خاصة للإجابة عن السؤال الذي يدور حول ما يفعله المسئولون عن التدريب في الفترات التي لا تعقد فيها دورات تدريبية.

يقدم الجدول التالي أمثلة لبعض المعلومات التي يمكن ذكرها في تقرير التدريب.

ملخص التدريب الشهري	ملخص الأنشطة الشهرية	التدريب المخطط للشهر التالي	أنشطة الشهر التالي	ملخص عن نشاط المسئول عن التدريب
• عدد الدورات • عدد الحضور في الدورة • التقديرات • قياس النجاح الفعلي	• البحث والتصميم • تحليل احتياجات التدريب • أنشطة تدريبية أخرى	• عدد الدورات • عدد الحضور • معايير النجاح المتوقع	• ملخص بالأنشطة المخططة	نسبة الوقت الذي قضاه في: • تحليل احتياجات التدريب • البحث والتصميم • التقدير • تحديث الوحدات التدريبية • الإدارة • التدريب • التوجيه • تدعيم التنفيذ

من السهل تجاهل حقيقة أن التدريب يقدم خدمة للعمليات التي تتم في مراكز الاتصالات؛ بمعنى أن التدريب ينشيء قنوات اتصال دائمة لضمان أن الخطط التنفيذية موجودة في خطط التدريب المستقبلية.

التطور الوظيفي بالحصول على المؤهلات

التطور الوظيفي

يقول أحد الخبراء: "إذا كانت القدرة أمراً نادراً فإن إدراك هذه القدرة أكثر ندرة."

يجب أن يحدد مسار التطور الوظيفي في مراكز الاتصالات حينما ترتفع تكاليف العاملين، وحينما ترتفع نسبة دوران اشتراكات العملاء إلى 20 في المائة ويعتبر هذا أمراً مقبولاً.

يقدم التطور الوظيفي للعاملين الأشياء التالية:

- مستقبل محدد
- مهارات متزايدة
- شعور كبير بالرضا عن العمل

من الفوائد التي يقدمها للعمل:

- انخفاض معدل التناقص



- ارتفاع الروح المعنوية والحماس
- أنه يكون بمثابة عامل فعال عند اختيار العاملين الجدد
- الارتفاع المطرد في مستوى الأداء والإنتاج

يبين حدوث التطور الوظيفي، نتيجة لحصول الموظف على مؤهل ما، الاعتراف والتقدير لما قام به وتأكيد التزام صاحب العمل تجاه الموظفين؛ نتيجة لذلك يزداد ولاء الموظف للشركة وينخفض معدل التناقص ويزداد الشعور بالرضا عن العمل.

هناك أنواع متعددة للشهادات التي يمكن أن يحصل عليها الموظف في مركز الاتصالات، بدءًا من اختبارات المعلومات ووصولاً إلى المؤهلات التي تقوم على الكفاءة والتي تعتمد على تقييم الموظف في أثناء تأدية العمل اليومي. كما تتنوع أيضًا التدريبات التي تعقد في مراكز الاتصالات، وتتراوح بين المؤسسات التدريبية المتخصصة في أحد الفروع، مثل خدمة العملاء والمبيعات، والتدريب العام الخاص بوظيفة معينة. كما تتنوع أساليب التدريب بشكل كبير بدءًا من التدريب في القاعات إلى التعليم عن بعد والتعليم الإليكتروني.

المؤهلات المهنية المحلية

تعد المؤهلات المهنية المحلية معياراً للكفاءة المهنية. تصدر هذه المؤهلات عن الهيئة المانحة التي يجب عليها أن تعمل على الالتزام بالمعايير التي تحددها هيئة الاعتماد المسئولة أمام الحكومة.

تشكلت المؤهلات المهنية المحلية بتوحيد عدد من وحدات الكفاءة معًا حتى تعكس دور الوظيفة الحقيقي؛ أما في حالة عدم توحيد هذه الوحدات، فقد يتواجد بعضها في أكثر من مؤهل؛ على سبيل المثال، تطبق وحدة "المساهمة في تطوير علاقة إيجابية مع العميل والحفاظ عليها" في مؤهلات الموظف ورئيس القسم والمشرف.

هناك بعض الوظائف في قطاع مراكز الاتصالات التي يتم تسميتها بشكل مختلف في الشركات؛ على سبيل المثال مراقب، ممثل، موظف وما إلى ذلك؛ كما أن هناك اختلافًا في المهام المنوطة بكل من هذه الوظائف. يجب أن تكون تطورات المعايير الوظيفية في هذا المجال واسعة النطاق بحيث تضم بين جنباتها الغالبية العظمى من المهام في هذا القطاع وتعكس مسئوليات الوظائف المختلفة؛ على سبيل المثال المستشار ورئيس القسم والمدير. عند النظر إلى استقلال مسئوليات القيادة والإدارة في الوظيفة الواحدة نجد أن هناك خمسة مستويات لكل مؤهل. ينطبق المستوى الأول من المؤهلات على الوظائف القائمة على التكرار، مثل العمل على خط إنتاج، بينما تنطبق مؤهلات المستوى الخامس على الوظائف المتقدمة. يبين الشكل (١٠-٦) هيكل المؤهلات المحلية الذي يبين ارتباط المؤهلات المهنية المحلية بالمؤهلات المعادلة لها.

المؤهلات المهنية المحلية: المستوى الخامس		دبلومة التطور المهني جائزة/شهادة/دبلومة الاحتراف المتقدمة BTEC	طالب الدراسات العليا والمحترف
المؤهلات المهنية المحلية: المستوى الرابع	شهادة الدبلومة العليا القومية شهادة التطور المهني جائزة/شهادة/دبلومة الاحتراف BTEC	الدرجات الأولى	دبلومة الشهادة المحلية العليا شهادة التطور المهني جائزة/شهادة/دبلومة BTEC المهنية
المؤهلات المهنية المحلية: المستوى الثالث	شهادة GNVQ المتقدمة	الشهادة/الدبلومة المحلية جائزة التطور المهني جائزة/شهادة/دبلومة BTEC المتقدمة	المستوى الأول في GCE
المؤهلات المهنية المحلية: المستوى الثاني	شهادة GNVQ المتوسطة	الشهادة/الدبلومة الأولى جائزة/شهادة/دبلومة BTEC المتوسطة	GCSE
المؤهلات المهنية المحلية: المستوى الأول	شهادة GNVQ الأساسية	جائزة/شهادة/دبلومة BTEC الأساسية	المنهج المحلي
مستوى الدخول	جائزة/شهادة/دبلومة BTEC التمهيدية		

الشكل (١٠-٦): هيكل المؤهلات المحلية

هناك أربع شهادات معترف بها محليًا تمنح للمستشار (المستوى الثاني) والمستشار الأعلى والمشرف (المستوى الثالث) والمدير (المستوى الرابع)؛ تشكل هذه الشهادات الأربع مجموعة المؤهلات التي يحصل عليها العاملون في قطاع مراكز الاتصالات. تتكون هذه المؤهلات من وحدات إجبارية واختيارية؛ يهتم كل مؤهل بمجموعة من الكفاءات الموجودة في الوظائف المتشابهة باختيار الوحدات الاختيارية التي تناسب كل وظيفة. على سبيل المثال، يختار المستشار - الذي يعمل في المكالمات الواردة في مركز الاتصالات الذي يتلقى الطلبات البريدية - الوحدات التي تتعامل مع احتياجات المتصل وعمل الصفقات واستخدام نظام الكمبيوتر؛ بينما يختار الموظف الذي يعمل في المبيعات الصادرة الوحدات التي تناقش التعامل مع احتياجات المتصل والترويج للمنتجات عبر الهاتف واستخدام نظم الكمبيوتر.



هناك سبع وأربعون وحدة كفاءة تشكل مجموعة المؤهلات المهنية في مراكز الاتصالات من المستوى الأول إلى المستوى الرابع. إذا أراد الموظف أن يحصل على المؤهل، عليه أن يدرس بعض الوحدات الإجبارية المحددة وعدد من الوحدات الاختيارية التي تناسب عمله.

يبين الجدول (١٠-٣) وحدات الكفاءة الإجبارية والاختيارية للحصول على كل مؤهل مع عقد مقارنة بين محتويات الوحدة في كل مؤهل.

الجدول (١٠-٣): هيكل العلاقة بين وحدات الكفاءة ومؤهلات التعامل مع المكالمات

الرقم	اسم الوحدة	عمليات التعامل مع المكالمات في المستوى الثاني	عمليات التعامل مع المكالمات في المستوى الثالث	مراقبة التعامل مع المكالمات في المستوى الثالث	إدارة التعامل مع المكالمات في المستوى الرابع
١	المساهمة في تطوير علاقات إيجابية مع العملاء والحفاظ عليها	إجباري	إجباري	اختياري	
٢	التعامل مع احتياجات المتصل	اختياري			
٣	إقامة علاقات جيدة مع المتصلين والحفاظ عليها		اختياري		
٤	حل مشكلات المتصلين		إجباري	اختياري	
٥	تقديم مساعدة متخصصة باستخدام الاتصالات		اختياري		
٦	عمل الترتيبات نيابة عن المتصل	اختياري			
٧	عقد الصفقة باستخدام الاتصالات	اختياري			
٨	عمل صفقات للبيع لمتابعة المكالمات	اختياري			
٩	ترويج المنتجات والخدمات عبر الهاتف	اختياري	اختياري		
١٠	تولي البحث عن طريق الهاتف	اختياري			
١١	إدخال واسترداد المعلومات باستخدام نظام الكمبيوتر	اختياري			
١٢	إرسال المعلومات باستخدام البريد الإليكتروني	اختياري			
١٣	تصميم وإنتاج الوثائق باستخدام برامج معالجة الكلمات		اختياري	اختياري	
١٤	تصميم وإنتاج الجداول الحسابية		اختياري	اختياري	
١٥	إدارة وسائل الاتصالات لأنشطة التعامل مع المكالمات				اختياري
١٦	تدعيم وسائل الاتصال				اختياري
١٧	إجراء الاتصالات الهاتفية	اختياري			
١٨	تقديم المعلومات والوثائق لتلبية الطلبات	اختياري			
١٩	البحث وتقديم المعلومات		اختياري		
٢٠	الحفاظ على الأداء ومناخ عمل فعال			إجباري	

الرقم	اسم الوحدة	عمليات التعامل مع المكالمات في المستوى الثاني	عمليات التعامل مع المكالمات في المستوى الثالث	مراقبة التعامل مع المكالمات في المستوى الثالث	إدارة التعامل مع المكالمات في المستوى الرابع
٢١	المساهمة في التعامل مع الأحداث والموارد	اختياري	اختياري		
٢٢	إدارة أنشطة التعامل مع المكالمات لتنفيذ متطلبات الشركة				إجباري
٢٣	تأكيد جودة خدمات التعامل مع المكالمات				إجباري
٢٤	تطوير وإصلاح مواقيت أنشطة القسم			اختياري	
٢٥	المساهمة في إعداد بيئة عمل فعالة وآمنة	إجباري			
٢٦	المساهمة في تحسين جودة أسلوب تقديم الخدمات	إجباري			
٢٧	تطوير بيئة عمل فعالة وآمنة والحفاظ عليها		إجباري		
٢٨	إقامة علاقات جيدة في العمل			إجباري	
٢٩	تطوير علاقات عمل مثمرة				اختياري
٣٠	المساهمة في تطوير أنشطة التعامل مع المكالمات		اختياري	اختياري	
٣١	المساهمة في إحداث التغيير في الشركة				اختياري
٣٢	إدارة المعلومات للتطبيق			اختياري	
٣٣	تقديم المعلومات للمساعدة في اتخاذ القرارات				إجباري
٣٤	تسهيل عقد الاجتماعات				اختياري
٣٥	إدارة الذات		إجباري	إجباري	
٣٦	تطوير الموارد الذاتية				إجباري
٣٧	تسهيل العملية التعليمية عن طريق التوضيح والتوجيه		اختياري		
٣٨	قيادة القسم الخاص بالتعامل مع المكالمات وباقي العاملين في تحقيق أهدافهم			إجباري	
٣٩	تدعيم الاستخدام الفعال للموارد			اختياري	
٤٠	المساهمة في اختيار العاملين في القسم الخاص بالتعامل مع المكالمات الهاتفية			اختياري	
٤١	إدارة استخدام الموارد الطبيعية				اختياري
٤٢	إدارة استخدام الموارد المالية				اختياري
٤٣	اختيار العاملين لأنشطة التعامل مع المكالمات				اختياري
٤٤	إدارة أداء الأقسام والأفراد في التعامل مع المكالمات لتطوير الأداء				إجباري
٤٥	التعامل مع سوء الأداء في القسم				اختياري
٤٦	تطوير الأقسام والأفراد لتطوير الأداء				اختياري
٤٧	تقديم خدمات الاتصال أو تعديلها أو وقفها عن بعد	اختياري			

تأكيد القدرة

إن التقييم هو السبيل الوحيد لتأكيد كفاءة الفرد ويتولى المسئول عن التقييم هذه العملية. يحصل المسئول عن التقييم على مؤهلات في تقييم الكفاءة المهنية ويتميز هو نفسه بالكفاءة في نواحي التقييم؛ وفي حالة عدم قدرته على تقييم مهمة ما يجب أن تكون لديه الخبرة الكافية للربط بين هذه المهمة والمعايير المهنية. يقوم التقييم على المشاركة بين المسئول عن التقييم والشخص محل التقييم، في أفضل الحالات يجب أن تكون هذه العملية خالية من الضغوط والبيروقراطية. لا بد من مراعاة النقاط التالية عند التقييم:

- القدرة الفنية على تنفيذ المهمة
- القدرة على إدارة المهمة لإدارة المهام الأخرى
- القدرة على إدارة المواقف الطارئة للتكيف مع المواقف غير الروتينية
- القدرة على إدارة مناخ العمل لأداء العمل في بيئة محددة

إن المؤهلات المهنية المحلية المعترف بها مستقلة عن التعليم؛ لذلك قد يعمل الشخص الذي حصل على وظيفة ما لعدة سنوات طبقًا للمعايير المحلية. لذلك، يعتمد التقييم على جمع الأدلة القائمة لإثبات أن هذه المعايير مستمرة ومطبقة ومعتمدة وكافية. يحتاج الموظف الذي تسلم العمل الجديد إلى وقت طويل لإثبات كفاءته.

في حقيقة الأمر، لا تحل المؤهلات المهنية المحلية محل المهارات والتدريب القائم على المعلومات، ولكنها تدعم التدريب والتطوير داخل الشركة وتعترف بكفاءة الأفراد.

المؤهلات الأخرى

لقد زاد عدد من ينظرون إلى العمل في مراكز الاتصالات كمهنة، وليس كبديل مؤقت لمهنة أخرى، تزايداً ملحوظًا. يساعد التعليم العالي والدراسات العليا على توسيع مدارك الموظفين ليتمكنوا من التطور والوصول إلى مراتب الشرف. إن الشركات التي تدرك أهمية الدور المحوري للعاملين في مراكز الاتصالات في كسب العملاء والحفاظ عليهم تستثمر في أفضل أصل لديها وهو تطوير الموظفين.

التدريب

لقد طورت مراكز الاتصالات وتبنت سياسة التدريب التي تقوم على تطوير وإدراك المهارات الأساسية في الفرد بالإضافة إلى المهارات الفنية لتولي العمل. لقد حدد نظام

التدريب نتائج محددة حتى يتمكن صاحب العمل والمتدرب من معرفة قدراتهما في نهاية مرحلة التدريب وذلك في ظل التمويل الحكومي للأفراد تحت سن الخامسة والعشرين.

المؤهلات المركبة

تقوم المؤهلات المركبة على محتوى المؤهلات المهنية المحلية والوحدات المرتبطة، مثل قيادة القسم، التي يتم تدريسها في الجامعات أو في التعليم عن بعد، والتي تقدم للعاملين وأصحاب الأعمال فرص تطوير متميزة أكثر.

الشهادات الأساسية

تفتح الشهادات الأساسية الطريق أمام الأفراد إلى التعليم العالي بعد أن يجتازوا مستويات الكفاءة الأربعة في المؤهلات المهنية المحلية بالإضافة إلى الجوانب الاستراتيجية المطلوبة في هذا القطاع.

الإدارة العامة

عند اختيار برنامج تطوير الإدارة، هناك عدد من الاختيارات المتاحة، التي تتراوح بين دورات الإدارة العامة التي تقدم في كليات الأعمال ومراكز تطوير الإدارة إلى الدورات المتخصصة المصممة خصيصاً لمراكز الاتصالات.

رابطة مراكز الاتصالات

تعمل رابطة مراكز الاتصالات على زيادة الاحتراف في هذا المجال بتقديم إطار للتدريب والتطوير الذي يقود العاملين إلى الحصول على شهادة الاحتراف من الرابطة. يتدرج هذا البرنامج بدءاً من برامج التدريب المعترف بها والمعتمدة التي تقدمها أقسام التدريب في مركز الاتصالات أو المراكز المعتمدة.

المهارات الإليكترونية

يحدد هيكل المهارات الإليكترونية في العمل مجموعة من المهارات الوظيفية الشاملة في مراكز الاتصالات والمسار الوظيفي للمحترفين في مراكز الاتصالات. تؤكد هذه المجموعة على أهمية الكفاءات المطلوبة لتقديم خدمة متميزة للعملاء والحصول على عملاء جدد والحفاظ على العملاء الموجودين وإدارة عمليات مراكز الاتصالات الفعالة.



يقدم هذا الهيكل الدعم العملي، لأصحاب العمل في مراكز الاتصالات، لتطوير المحترفين متعددي المواهب والملمين باستخدام التكنولوجيا في مراكز الاتصالات. إن الهدف من هذا الهيكل هو مساعدة أصحاب العمل في بناء قوة عمل موهوبة ومحترفة قادرة على إضافة قيمة كبيرة لكل صفقة جديدة مع العملاء من خلال القنوات والمنتجات المتعددة.

تكاليف عملية التدريب

تختلف تكاليف عملية التدريب بشكل كبير من مركز لآخر. أجريت دراسة حديثة، على مديري أقسام التدريب، حول معدل الإنفاق على تدريب المديرين والمستشارين. أشارت 80 في المائة من الإجابات إلى أن هناك اتجاهاً إلى الإنفاق على تدريب المديرين بتكلفة أعلى من تكلفة تدريب المستشارين بمقدار ألف جنيه إسترليني للفرد، بينما تراوح الإنفاق على المستشارين من 100 إلى 2500 جنيه إسترليني.

الملخص

يتم الآن تطبيق هيكل التدريب والتطوير ويكمن سر نجاحه في القدرة على التركيز في جميع النواحي. في الوقت الذي يوجد فيه دورة حياة للموظف، هناك أيضاً دورة تدريبية مستمرة يجب تحديدها وتصميمها وتنفيذها وتقييمها. باختصار هناك بعض الصفات الأساسية في هيكل التدريب والتطوير في مراكز الاتصالات الكبيرة من بينها:

- فهم واضح لمتطلبات كل مهنة
- مرحلة التعريف بالشركة وأهميتها
- تحديد أهداف الشركة
- تطوير رئيس القسم لتعزيز تدريب العاملين
- التطوير المستمر من أجل التحفيز والتقدم
- دورة التقييم المستمر التي ترتبط بنظام إدارة الأداء
- التعاون مع قسم إدارة العمليات
- المسئولون عن التدريب الذين يلهمون ويحفزون ويشجعون ويدعمون
- قبل كل هذا، مناخ العمل الذي يعطي العاملين الفرصة للمرح والشعور بذاتهم

لقد شهدت صناعة مراكز الاتصالات في الوقت الحديث زيادة كبيرة في عدد المؤهلات الخاصة المتاحة. عند اختيار المؤهل، بالنسبة للمستشار أو المدير، يجب البحث في الهدف من هذا أو ذاك؛ هل الهدف من المؤهل الاعتراف بما يقومون به بالفعل أو سيعتمد المؤهل على تقييم الكفاءة؟

هناك الكثير من الصناعات التي تنظر إلى صناعة مراكز الاتصالات كمهنة، لن تساعد المؤهلات فقط في توظيف عاملين ذوي مكانة عالية ولكنها ستساعد أيضًا في الحفاظ على العملاء ورفع الروح المعنوية والحماس.

الفصل الحادي عشر

إدارة الأداء

تعد إدارة الأداء عاملاً أساسيًا في زيادة النتائج وتحفيز العاملين وتكوين المواهب. إن إدارة الأداء من الأدوات الإدارية القوية عند استخدامها بالشكل الصحيح، وفي غير ذلك ستتحول إلى نظام مراقبة لإصدار الأوامر والسيطرة على العاملين. لذا، يناقش هذا الفصل كيفية تطوير إدارة الأداء لتكون أداة قوية للتحفيز على العمل.

الاهتمام بالعاملين

يعد العمل مع الأقسام سواء كرئيس لقسم واحد أو عدة أقسام جزءًا مهمًا من عمل المدير. أفسح التسلسل التقليدي في الشركات الطريق أمام أساليب العمل متعددة المهارات، ولذلك تفضل العديد من المؤسسات العمل الجماعي، ويمكن القول إن العمل الجماعي ينتشر بشكل سريع. فالعمل الجماعي هو أساس الإدارة الناجحة؛ تعد إدارة القسم تحديًا كبيرًا لأي مدير سواءً أكان مبتدئًا أم محترفًا.

هناك بعض الصفات المشتركة في جميع الأقسام الناجحة، من بينها:

- القيادة الفعالة والقوية
- الاشتراك في الرؤية والهدف
- القرارات المشتركة
- التواصل بحرية
- تحديد أهداف واضحة
- التوازن الصحيح للعاملين المستعدين للعمل لتحقيق الخير للجميع

دور المدير

لم يعد مدير القسم، في مراكز الاتصالات الآن، خبيرًا في نظم القسم أو سياساته. إذا أرادت إدارة مركز الاتصالات تهيئة مناخ عمل يضع العاملين في المقام الأول، فيجب أن يمتلك المديرون القدرة على فهم كيفية العمل مع هذه المجموعة الكبيرة من العاملين وتطوير مهاراتها

وقدراتها. ومن ثم أصبح العمل الجماعي هو الأسلوب المفضل بسبب الأداء القوي للقسم متعدد الجوانب. تتغير آليات عمل القسم بشكل مستمر، ودور المدير أن يجعل التغيير أمراً سهلاً. يحتاج جميع المديرين إلى التحلي بصفات شخصية قوية للتأثير والعمل بشكل جيد؛ بعض هذه الصفات صفات ذاتية، مثل الرؤية والإيمان؛ ولكن لا بد أن تعزز هذه الصفات الرؤية الصائبة للأمور لأنها لازمة في إخراج أفضل ما يمكن لأعضاء القسم القيام به. يجب أن ييسر مدير القسم العمل على أعضاء قسمه ويبث في نفوسهم الحماس حتى يتقدموا في العمل. يمكن للمدير المتميز القيام بهذه الأشياء بدلاً من التحكم في أعضاء القسم.

العلاقة بين المدير وأعضاء القسم

هناك عدة طرق لوصف العلاقة بين المدير والعاملين. تقوم أية علاقة على مجموعة من الحقوق والتوقعات والالتزامات على كلا الطرفين. هناك الآن علاقات شخصية بين المديرين والعاملين تقوم على الصدق والصراحة والقدرة على التعاون وتقبل الخلاف في وجهات النظر. يتلخص هذا كله فيما يسمى بـ "العقد النفسي"؛ يضم هذا العقد العوامل التي تؤثر على المشاعر والتحفيز والولاء، كما يتأثر العقد نفسه بمناخ العمل في الشركة وطبيعة أسلوب الإدارة.

حقوق العاملين وتوقعاتهم والتزاماتهم

ينبغي أن يكون للعاملين في مركز الاتصالات بعض الحقوق الأساسية؛ فلهم الحق في معرفة الأشياء المتوقعة منهم على وجه التحديد. لذلك، يجب أن تحدد الشركة أهداف ومعايير واضحة للأداء. كما أن للعاملين الحق في معرفة مستوى أدائهم، وليس المقصود بذلك الأداء السنوي ولكن الأداء المستمر. عند تقديم تقرير دوري - يقوم على الموضوعية وعدم التحيز - إلى كل موظف ستتحقق توقعات كلا الطرفين في ارتقاء الأداء.

هناك اختلاف كبير في أداء العاملين ذوي الخبرة في مركز الاتصالات، وليس السبب وراء ذلك عدم وجود حافز للعمل. علاوة على ذلك، ليس السلوك السيئ من جانب بعض العاملين سبباً في انخفاض الإنتاج وإنما الانعزال النسبي الذي يشعرون به في أنشطتهم اليومية. ففي الغالب، لا يستطيع الموظف مراقبة زملائه في أثناء العمل وبالتالي لا يمكنه أن يتعلم منهم بعض السلوكيات الحميدة، بل في كثير من الأحيان، ينمي عادات سيئة وأساليب عمل لا تنهض بمستوى أدائه ولا مستوى أداء المركز.

للعاملين الحق في أن يجدوا المساعدة اللازمة لتطوير قدراتهم على أداء العمل. إذا شاءت الإدارة أن تقيم أداءهم فيجب أن تعرف هي الأخرى المهارات والمعلومات اللازمة لإجادة العمل في هذا المجال. إذا قيمت الإدارة أداء أحد العاملين ووجدته ضعيفًا في بعض نواحي العمل، يجب أن يطلب هذا الموظف مساعدة الإدارة في تطوير قدراته.

تتكلف نفقات العاملين في مركز الاتصالات ما يقرب من 60 إلى 70 في المائة من النفقات التنفيذية. عند إعطاء هؤلاء العاملين قوة دفع للأمام، سيتحقق عائد أكبر للشركة. ومن ثم، فإن أداء العاملين عامل حيوي في تحقيق أهداف الشركة من إنشاء مركز الاتصالات.

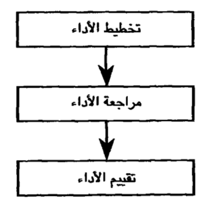
جوهر إدارة الأداء

أدى الاهتمام المتزايد بالإدارة المنظمة في السنوات العشر الأخيرة إلى تطور إدارة الأداء. هناك عدة أسباب وراء ذلك، مثل حاجة الشركات إلى الوصول بالأداء إلى أعلى مستويات الفعالية في هذا العالم المليء بالمنافسات. وقد يكون السبب في ذلك أيضًا أن الشركات قررت الاهتمام بالعاملين ووضعهم في قلب استراتيجية العمل وإدارة الأداء هي الأداة لتحقيق ذلك. بغض النظر عن السبب وراء الاهتمام بإدارة الأداء، لقد استغرق تغيير منهج العمل وقتًا طويلاً حتى تستوعبه الشركات والمديرون الذين يديرونها؛ وهذا هو السبب وراء التغير وتحويل التركيز إلى المدير وأن هذا التغير لم يتم بشكل متناسق. قد يقول بعض المديرين إن العمل كخبير أفضل من العمل في منصب المدير؛ قد يكونون على صواب ولكن من أو ما الذي يحقق أفضل النتائج على المدى البعيد؟

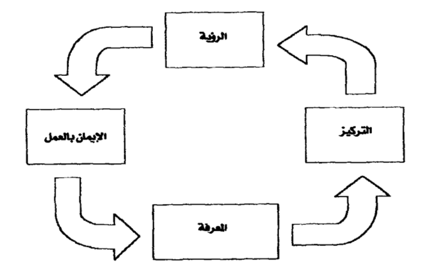
يقول أحد الخبراء، في أفضل التعريفات التي وضعت لمصطلح إدارة الأداء:

"إن إدارة الأداء هي تواصل: يصل المدير والموظف معًا إلى مساحة اتفاق حول العمل الذي يجب القيام به وكيفية القيام بهذا العمل وكيف يتقدم العمل ليصل إلى النتائج المرغوبة، وأخيرًا، وبعد بذل الجهد لأداء العمل، هل حقق الأداء ما تم الاتفاق عليه أم لا. تتكرر هذه العملية عندما يبدأ المدير والعاملون في التخطيط للعمل الذي سيتم تنفيذه في الفترة التالية. إن مصطلح إدارة الأداء مصطلح شامل يشمل تخطيط الأداء ومراجعته وتقييمه."



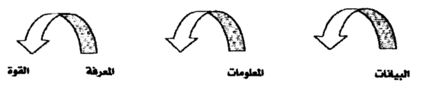


لقد جمع هذا الخبير في فقرة واحدة جميع العوامل التي تقوم عليها إدارة الأداء، بدءًا من التفاهم على ما سيتم إنجازه وكيفية إنجازه، وبعد أن ينتهي ذلك، يبدأ الاتفاق على الفترة القادمة. تختلف المدة الزمنية اللازمة لكل دورة من هذه الدورات اختلافًا كبيرًا في مراكز الاتصالات، حسب المدير والعاملين معه. فهناك أشخاص يحققون نتائج مبهرة في مدة زمنية قصيرة جدًا، وهذا يعتمد بشكل كبير على الرؤية والإيمان بالعمل والمعرفة الراسخة في نفوس العاملين من خلال المناقشات مع المدير. هناك تحدي كبير أمام المديرين، يتمثل هذا التحدي في توفير هذا التركيز للعاملين على مدار العام. وهذا أمر يحتاج جهدًا فائقًا وطاقة وحيوية ولكن هذه صفات مرغوبة في هذا المناخ الذي يلعب الأداء فيه دورًا مهمًا.



لقد كانت مراكز الاتصالات وستظل مناخ عمل يقوم على الأداء المتميز والضغط الكبير حيث يجب أن يعمل جميع العاملين باستمرار لتلبية مطالب العملاء والشركة التابع لها مركز الاتصالات. يجب أن يكون هناك تركيز كبير على العاملين وبناء توازن أفضل بين ضغط العمل والأداء من أجل الحفاظ على مستوى الأداء في المركز.

البيانات والقوة



هناك تحديان أساسيان أمام تقييم الأداء وإدارته، وهما أن الأداء يجب أن يكون عملية منظمة ويعتمد في الوقت نفسه على النتائج الحسية. إذا تحدثنا عن العملية المنظمة، يجب قياس البيانات الناتجة من خلال طرق موضوعية محددة تضمن العدالة والحيادية. يجب تطبيق هذه الطرق في الوقت المناسب، لأنه لا يوجد سبب منطقي في مراجعة بيانات الأسبوع أو الشهر الماضي إذا مضت فرصة تصحيح الأوضاع. يجب أن يتعامل المديرون مع البيانات الخارجة وليس مع البيانات المدخلة.

يجب أن تكون بيانات الأداء حسية وتتخلص من *المعلومات الزائدة*. كما يجب أن تحدد المعلومات السبب في مشكلات الأداء لتسهيل عملية اتخاذ القرار المسبق وعمليات التطوير.

ترتبط الأهداف بجميع مستويات الشركة في برنامج *إدارة الأداء الناجح*؛ ولكن يجب تحليل طرق تقييم الأداء والربط بينها بالنسبة للإدارة وأهداف الأداء بالنسبة للعاملين. عندما يتحقق هذا الارتباط بالشكل الصحيح، سيصبح *أداء الفرد دافعًا لأداء القسم*.

عند تحليل الأهداف إلى مؤشرات الأداء الرئيسية والربط بينها وبين أهداف العاملين، يمكن التعرف على مناطق ارتفاع مستويات الأداء ومناطق الضعف وتحديد السبب وراء ضعف الأداء؛ لذلك يجب أن تعرف الإدارة مكونات الأداء في أبسط الحالات تقوم بتقييمها.

تشجيع العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم

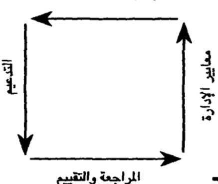
إن الهدف الأساسي هو تحسين مستوى أداء العاملين والوصول به إلى أعلى مراحله. من المهم أن تتم مساعدة العاملين وشحن عزيمتهم ليصبحوا أكثر التزامًا بتطوير أدائهم. إن مستوى أداء معظم العاملين في مراكز الاتصالات متوسط. عند إلقاء مسئولية تحقيق الأهداف الخاصة على عاتق العاملين وإعطائهم القوة لتطوير أنفسهم، سيرتفع الأداء المتوسط إلى أداء متميز يقترب من الامتياز.

عند تطبيق ثقافة إدارة الأداء، وهي ثقافة سهلة الاستيعاب والتقييم سيحاول العاملون وإدارة الشركة جاهدين لتحسين النتائج. وهذا ينطبق على الغالبية العظمى من العاملين وهؤلاء هم الذين يجب التركيز عليهم.

إن مرحلة تحديد التوقعات هي تلك المرحلة التي يدرك فيها العاملون أهدافهم الشخصية ومعايير الأداء المتوقعة منهم. هذه المرحلة مرحلة حرجة للتفاهم على أهداف العمل العامة والالتزام بها.

يشير مصطلح تدعيم الأداء إلى التفاعل اليومي بين المدير وأعضاء القسم والذي يأتي في صورة توجيه أو مراقبة أو مجرد محادثة عابرة لضمان أن كل شيء يسير على ما يرام. إن استمرار هذه العملية أمر مهم جدًا لنجاحها. عادة ما يغض الكثير من المديرين الطرف عن هذا النوع من التفاعلات مع العاملين في أثناء العمل على تحقيق أهداف العمل وتطوير القسم.

تعد عملية مراجعة وتقييم الأداء المرحلة الثالثة من إدارة الأداء. تسمح هذه المرحلة للمديرين والعاملين بمراجعة الأداء وإقامة علاقات العمل فيما بينهم وتطويرها. إن صناعة مراكز الاتصالات صناعة حيوية للغاية وتعتمد على الأداء، لهذا ينبغي أن يقوم المديرون بعملية المراجعة بشكل دوري. تكمن خطورة عملية المراجعة في نظرة المديرين لها على أساس أنها عمل شهري أو سنوي لمراجعة أهداف الفرد وفقًا لأهداف العمل.



الشكل (١١-١): دورة إدارة الأداء

تسمى المرحلة الأخيرة من هذه العملية "إدارة المعايير"؛ تبدأ هذه المرحلة عند القيام ببعض الأعمال للتعامل مع المشكلات التي تم إثارتها في أثناء مراجعة الأداء. قد يتم التركيز هنا على كيفية تطوير الأداء والحفاظ على مستواه أو على أنشطة التدريب والتطوير التي حضرها الموظف. يعد اتفاق جميع الأطراف على أي أفعال سيتم القيام بها وعلى تقديم الدعم لهذه الأفعال في الدورة التالية أمراً غاية في الأهمية. في كثير من الأحيان، يتفق المديرون مع العاملين على أفعال معينة ولا يقومون بتدعيمها أو مراقبة كيفية تنفيذ هذه الأفعال؛ بعد ذلك يتساءل المدير، "لماذا لم يتطور الأداء؟" لذا، لا يجب التركيز على ما سيتم عمله بل على كيفية عمله.

إن دورة إدارة الأداء الموضحة في الشكل (١١-١) بسيطة للغاية ويمكن للمديرين تطبيقها سواء أكان المدير حديث العهد بالإدارة أم ذا خبرة كبيرة. تقدم هذه الدورة أو النموذج للمديرين الأساس أو الهيكل لتوضيح الأداء والسلوك. يمكن تعديل هذه الدورة لتناسب جميع الأفراد، سواء أكان أداؤهم جيداً أم ضعيفاً، كما أنها دليل متميز للمديرين. إن هذه الدورة قابلة للتطوير المستمر لأن عملية إدارة الأداء قائمة على المراجعة المستمرة وتحديد توقعات الأداء. ما زال هذا التغير في المنهج وأسلوب التفكير بعيداً عن كثير من المديرين فقد تضمن تحولاً كبيراً في أسلوب عملهم. يحتاج التحول في التركيز من "ما الذي يجب عمله" إلى "كيف يمكن عمله" إلى أسلوب تفكير كيفي متطور للغاية؛ مما يبث روح الحماس الشديد في نفوس الجميع ويحدث طاقة هائلة ما أن تبدأ من النادر أن يبطأ إيقاعها.

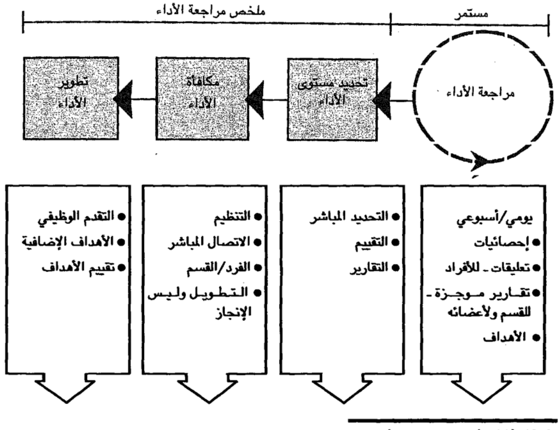
يقوم مناخ العمل في مركز الاتصالات على المهارات، لذلك هناك رغبة شديدة لتطوير أداء العاملين في جميع المراكز. ولكن أثبتت التجارب أن هذه ليست قاعدة، لذلك فهناك تحد أمام المديرين للعمل على التطوير المستمر لأداء العاملين.

التطوير المستمر

ما الفرق بين إدارة الأداء والتطوير المستمر؟ في حقيقة الأمر لا يوجد فرق كبير فهما شيء واحد في الأصل، لأن كليهما يهدف إلى تطوير أداء الشركة والعاملين فيها. أما الفرق الأساسي بينهما هو أن منهج إدارة الأداء يعتمد على العمليات المنظمة مقارنة بالمنهج الفلسفي أو العقلي للتطوير المستمر.

تقوم فلسفة التطوير المستمر على حتمية بحث المديرين والعاملين، بمركز الاتصالات، باستمرار عن أساليب جديدة لتطوير جودة العمليات والأداء والخدمة المقدمة للعملاء. على

الناحية الأخرى، تهتم إدارة الأداء بتكوين ثقافة تعتمد على استمرار التعليم المؤسسي والفردي والتطوير؛ كما تعطي الفرصة لإدماج التعليم والعمل حتى يتعلم الجميع من النجاح والتحديات التي تطرأ نتيجة للأنشطة اليومية. يبين الشكل (١١-٢) عوامل إدارة الأداء.



الشكل (١١-٢): عوامل إدارة الأداء

تكمن أهمية التطوير المستمر في حدوثها كل يوم واشتراك الجميع فيها. يغير التطوير المستمر طريقة تفكير العاملين في عملهم؛ وهي عملية تغيير مهمة وتتحقق من خلالها الأهداف. تكمن أهمية هذه العملية في حقيقة الاعتماد على مساهمة جميع العاملين.

يتم التطوير المستمر من خلال الاتصال والتعاون وعمليات التطوير والتدريب؛ ومن العمليات المستخدمة في التطوير المستمر، مجموعات التركيز أو مجموعات حل المشكلات أو خطط الاقتراحات. يلعب مدير مركز الاتصالات دوراً أساسياً في هذه الأنشطة؛ ويلعب دوراً قيادياً في كسب مشاركة والتزام أعضاء القسم. ينبغي أن ينتج عن ذلك تقديم الدعم لأعضاء



القسم بدلاً من إصدار تعليمات. يجب أن يعمل المدير في مركز الاتصالات على بث المقدرة في نفوس العاملين وتقديم المشورة لهم وتسهيل عملهم وتوجيههم. يجب أن يقوم المدير بتشجيع العاملين على القيام بهذه الأنشطة، فلن تحدث هذه الأنشطة من تلقاء نفسها وربما هذا هو السر وراء عدم وجود هذه الروح في جميع مراكز الاتصالات اليوم.

الظروف التي يمكن أن يتم فيها التطوير المستمر على أكمل وجه:

- عندما تقدم الإدارة العليا القيادة والتوجيه وتضمن أن القيم التي يقوم عليها التطوير المستمر واضحة لجميع الأطراف المعنية ويتم تنفيذها
- عندما تقدم الإدارة الوسطى الدعم لفلسفة التطوير المستمر وتكون على استعداد لتقديمها وضمان الحفاظ على جهودها
- عندما تكون هناك ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين
- عند وجود ثقافة سائدة في الشركة تقوم على التعاون الكبير والالتزام

التقارير

يعد تقديم تقارير للعاملين، تعتمد على الحقائق والحكم الموضوعي، جزءًا مهمًا من مناقشة الأداء، وبوجه عام، من إدارة مجموعة من العاملين. يعد تقديم التقارير البناءة والإيجابية السبيل لتقوية العلاقة بين صاحب العمل والموظف. من المهم أن تساعد المعلومات، المقدمة في تقارير الأداء، العاملين في فهم مدى إجادتهم العمل وفعالية سلوكياتهم. يعد تقديم التقارير عامل تقوية للعاملين ومن الممكن أن تصبح التقارير الإيجابية أداة تحفيز قوية لأنها تعترف بالإنجازات.

فرص تقديم التقارير

لقد تطورت التكنولوجيا تطوراً كبيراً حتى تعددت وسائل الاتصال بين الأفراد بشكل كبير. هناك وسائل اتصال عديدة متوفرة في مراكز الاتصالات اليوم تسمح للعاملين بالاتصال ببعضهم البعض؛ من بينها البريد الإليكتروني وشبكة الإنترانت داخل الشركة ولوحات الإعلانات الإليكترونية والرسائل النصية. ولكن هل سيكون من الإنصاف أن يقال إن هذه الوسائل جعلت الإنسان كسولاً فيما يتعلق بالتواصل مع الآخرين وإنها السبب في انخفاض نسبة التعامل المباشر بين العاملين؟ قبل أن يتم اختراع البريد الإليكتروني، كان الموظف يترك

مكتبه ويذهب إلى نهاية الشركة للتحدث إلى موظف آخر. قد يقال إن الإنسان وفر الكثير من الوقت باستخدام هذه الوسائل والتقنيات ولكن عند التحدث عن العلاقات الشخصية، ماذا فعلت هذه التكنولوجيا؟

بعض الوسائل الشائع استخدامها في تقديم التقارير:

١- **تقرير الأداء السنوي:** هذه وسيلة شائعة لتقديم التقارير والتوجيهات للعاملين في مركز الاتصالات. يلعب التقييم دوراً أساسياً في أي من برامج إدارة الأداء ويعد نشاطاً رئيسياً في الإدارة الجيدة للأفراد. تشيد هذه التقارير بأداء الموظف على مدار العام، كما تعد فرصة كبيرة لتقييم الأحداث التي وقعت من جانب كل من الإدارة والعاملين. ترتبط عملية التقييم، في بعض الشركات، بالراتب وذلك قد يصرف النظر عن بعض فوائد هذه العملية. يجب أن تستخدم عملية التقييم لتطبيق وتدعيم ثقافة الشركة.

٢- **التقارير الشهرية الفردية:** تحدث الكثير من الأحداث في الشهر الواحد داخل مركز الاتصالات. إن مناخ العمل في مراكز الاتصالات مناخ فريد؛ فآليات العمل مختلفة عن أي مكان آخر. بالإضافة إلى ذلك، فإن الهاتف من أكثر وسائل الاتصال شيوعاً عند الاتصال بالعالم الخارجي؛ كما أن التعامل مع العملاء عبر الهاتف أمر غاية في الصعوبة ويحتاج الكثير من المهارات، وفي كثير من الأحيان، يحتاج إلى الصبر. طبقاً لاختلاف مكانة المركز، يتلقى الموظف في مراكز الاتصالات في الشهر الواحد ما لا يقل عن ألف اتصال هاتفي. وتعد التقارير الشهرية الفردية فرصة كبيرة لتبادل وجهات النظر والأفكار والتعرف على المناطق التي قد تحتاج إلى التدريب، وذلك لضمان أن الموظف يعمل على تحقيق التوقعات المتفق عليها وأنه يشعر بالراحة نتيجة العمل الذي يقوم به. كما يضمن التقرير الشهري الفردي أن الأمور تسير على ما يرام وأن كل فرد في المركز يشعر بالراحة في موقعه. من المفيد تسجيل التقارير الشهرية للاستفادة منها في عمل التقرير السنوي.

توجيه الاتصال

يمكن استعراض نتائج أي من اجتماعات التوجيه في الاجتماع الشهري الفردي مع كل موظف. وقد تكون الأهداف المحددة لكل موظف، في الكثير من مراكز الاتصالات، أهدافاً

كيفية أو كمية؛ هذا ما يطلق عليه بطاقة التسجيل المتوازنة. هناك بعض الممارسات الجيدة التي يمكن اتباعها في هذا الشأن، فمن الممكن تسجيل بعض المكالمات الهاتفية للعاملين، بشكل أسبوعي أو شهري، بهدف استعراض جودة كل نوع من أنواع الاتصالات (الهاتف والبريد الإليكتروني والرسائل النصية وموقع الويب وغيرها) ومقارنة جودتها بمعايير مركز الاتصالات وتحديد المناطق التي تحتاج إلى تطوير. يعد توجيه الاتصالات من أحد أهم الوسائل في تقديم التقارير، لأن الاتصال من أهم الأعمال التي يقوم بها الموظف في مركز الاتصالات. من الأمور غاية في الأهمية أن يتم تدريب المديرين على كيفية التوجيه وأيضاً على الأساسيات المطلوبة في العمل حتى يعملوا على تقوية الأداء الجيد.

هناك أساليب متنوعة للتوجيه وتقديم التقارير: لقد تمت مناقشة هذه الأمور في الفصل الثامن. تتوقع بعض المراكز أن يقوم رئيس القسم بتحليل المكالمات وتقديم التوجيهات، بينما تقوم بعض المراكز الأخرى بتعيين فريق جودة متخصص لتحليل المكالمات وتقديم التقارير إلى المدير المسئول الذي سيقوم بتوجيه العاملين المعنيين. هناك خلاف كبير حول فوائد هاتين الطريقتين واحتمالات نجاحهما، ولكن الاختيار بين هاتين الطريقتين يعتمد على أسلوب هيكلة المركز.

قد يتبع المركز طريقتين لتقديم التقارير؛ تستخدم بعض المراكز نظام الدرجات حيث يعطى الموظف درجة على إجابته في التعامل مع المكالمة؛ بينما تفضل الطرق الأخرى التركيز التام على التعليقات البناءة والنصائح. هناك الكثير من المناقشات التي تتحدث عن نظام الدرجات وعدم موضوعيته. يقول الكثير من العاملين إنهم لا يعرفون لماذا حصلوا على ثمانية من عشرة هذا الأسبوع وفي الأسبوع التالي حصلوا على خمسة من عشرة؛ بينما يقول البعض إن هذه الطريقة تسبب الإحباط بسبب وضوح عدم الحيادية وعدم ثبات المبدأ في إعطاء الدرجات. أظهرت الزيارات الحديثة لبعض مراكز الاتصالات التحول الكبير عن نظام الدرجات والاتجاه نحو توجيه النصائح للعاملين.

تحديد الأهداف

هناك عمل أساسي يقع على عاتق المديرين في عملية إدارة الأداء وهو تحديد التحديات التي تواجه الشركة وهذا هو المقصود بتحديد الأهداف. كتب أحد الخبراء قائلاً:

"يجب تحديد الأهداف في جميع نواحي العمل، حيث يؤثر الأداء والنتائج على إدارة الشركة بشكل مباشر وفعال. من خلال الأهداف، تستطيع الإدارة أن تشرح وتتوقع وتوجه وتتحكم في أنشطة العمل بطريقة لا يمكن لفكرة واحدة مثل تحقيق أعلى الأرباح القيام بها."

قيمة الأهداف

تكمن أهمية الأهداف في تركيز أداء الفرد على النواحي المهمة لنجاح القسم والشركة، ومن ثم الوصول إلى تفاهم واضح بين المدير التنفيذي والعاملين بالنسبة لما هو متوقع لأداء العمل بكفاءة. إذا تم تحديد الأهداف بشكل مناسب يجب أن تكون هذه الأهداف محفزة. في حالة عدم وجود أهداف واضحة للعمل، يصبح مناخ العمل مثبطًا.

إن السبيل إلى الوضوح هو المناقشة والتأكد من الفهم المشترك والذي يتحقق من خلال الاجتماعات الفردية. يمكن استخدام سجل الأداء، في حالة عمل سجل للأداء من قبل كل من المدير والموظف، في الوصول إلى الأشياء التي تمت مناقشتها والاتفاق عليها. يجب أن تكون الأهداف محددة تحديداً دقيقًا بأفضل شكل ممكن، بحيث لا تدع مجال للشك فيما يجب القيام به.

يجب أن يتم تحديد الأهداف والاتفاق عليها عن طريق الحوار والمناقشة المشتركة بين المدير والعاملين ولا يجب أن تفرض على العاملين دون مناقشة. كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية تأخذ في الاعتبار طبيعة العمل وخبرة الفرد ومناخ العمل.

البساطة

يحتاج العاملون إلى معلومات بسيطة وواقعية لزيادة الحماس والشعور بالرضا؛ تلك المعلومات والتي تدل عليها أنشطة واضحة ذات أهداف ترتبط بالتقدير والمكافأة. يجب أن توفر الشركة معلومات متدفقة للعاملين في مركز الاتصالات عن أدائهم حتى يشعر الموظف بقيمة عمله وجهده بالنسبة لأداء الشركة العام ومن أجل توفير مصدر للحماس والتحفيز.

يجب أن يطبق المركز نظامًا يوفر معلومات واضحة ومتناسقة عن الأداء في العمل، والذي يربط بين نشاط العاملين في المركز وأهداف العمل الأساسية التي حددتها الشركة. بغض النظر عن درجة تعقيد العملية المستخدمة، يتطلب الاستخدام الفعال لأية عملية درجة عالية من المهارة والسلوك الإيجابي وبعض المشاعر. يجب أن يقوم مناخ العمل، في مركز الاتصالات، على العاملين.

يعد مدير مركز الاتصالات ناجحًا إذا:

- استوعب جميع العاملين أهداف مركز الاتصالات.
- حدد كل فرد أهداف شخصية تتركز على العمل وينتج عنها تطور في الأداء.

- اكتسب المديرون المهارات والمعلومات اللازمة لجميع عوامل إدارة الأداء والتطوير الفردي.
- انخرط العاملون في العمل وساد شعور بالرضا والرغبة في النجاح.
- شعر العاملون بمسئولية أكبر عن أدائهم وتطورهم.

دراسة حالة

مع بداية عام 2001، تم عمل استطلاع رأي عن الطريقة التي يرى بها العاملون في مراكز الاتصالات أسلوب الإدارة والمكافآت عما يقومون به من عمل. بالنسبة لمركز الاتصالات تم التركيز على ناحيتين من نواحي العمل. بين الاستطلاع أن العاملين يريدون أهدافًا أكثر وضوحًا وتقييمًا مستمرًا لعملهم.

دلل استطلاع الرأي على أهمية تشكيل فريق عمل متخصص للأداء والتطوير لوضع هيكل ثابت لإدارة الأداء في جميع مراكز الاتصالات. يضم هذا الهيكل الأهداف الشخصية للجميع، ومن بينها التدريب والتطوير المكثف للمديرين حتى يتمكنوا من القيام بدورهم في البرنامج.

يعتمد المنهج الذي تتبناه الدراسة على العودة إلى الأساسيات. لقد قام البرنامج المذكور في البحث على أبسط مبادئ إدارة الأداء الناجحة وطبق دورة إدارة الأداء التي ذكرت من قبل في هذا الفصل. يكمن السر في هذه الطريقة في اعتمادها على البساطة. إن الأهداف والمعايير، المستخدمة في المراكز الأربعة التي اعتمدت عليها الدراسة، واضحة وسهلة وتتم مراجعتها باستمرار. كما يمكن لكل موظف الدخول إلى برنامج تصفح Perfomance Management Solution، والذي يوفر لهم نتائج أدائهم في اليوم السابق. كما يتلقون أيضًا التوجيهات المستمرة الخاصة بالمكالمات والتي تعد جزءًا من التقرير الشهري.

أهداف البرنامج الذي وضعته الدراسة:

- الوصول إلى تفاهم مشترك حول الأشياء التي يجب تحقيقها وكيفية تحقيقها وإدارة العاملين من أجل تحقيق هذه الأشياء
- شغل العاملين بالتطوير الذاتي حتى يتطور أداء القسم والشركة
- تطوير أداء الشركة عن طريق جعل مساهمة العاملين من أولويات الشركة



العمليات المتبعة في برنامج الدراسة:

- **التخطيط:** التنسيق بين أهداف القسم والأهداف الشخصية ومعايير الأداء التي سوف تعزز التطور الفردي
- **الإدارة:** مراقبة التطور والتوجيه وتقديم التقارير
- **المراجعة:** مراجعة الأداء والتطور الفردي ومقارنتها بالتوقعات الخاصة بالنتائج النهائية ومعايير النجاح

تعرف هذه الطريقة بما يلي:

- العمليات اليومية التي تعتمد على التعاملات المتبادلة
- فرصة لتطوير العاملين وتطوير الجودة العامة والأداء

نتائج وفوائد الطريقة المتبعة في الدراسة

من النتائج والفوائد التي تعود على أفراد القسم جراء تطبيق هذه الطريقة:

- ضمان معرفة العاملين بالأشياء المطلوبة منهم ومشاركتهم في تحديد الأهداف ومسئولية الوصول إلى النتائج
- تقديم تقارير دورية ومتناسقة عن أسلوب العمل
- عقد ندوات مفتوحة لمناقشة الأداء والتعرف على مناطق القوة وتحديد حاجات التطوير
- توفير الفرصة للبناء على مناطق القوة والتعامل مع حاجات التطوير
- تشجيع الأداء الفعال وتقديم الدعم لمزيد من التطور
- إعطاء فرصة للتعرف على فرص التطور والتقدم في المسار الوظيفي

نتائج وفوائد هذه الطريقة لرؤساء الأقسام:

- تحويل أهداف الشركة إلى أهداف مهمة للعاملين حتى يشاركوا في تحقيق أهداف خدمة العملاء
- توفير الإطار لبدء مناقشة الأداء والمساعدة في الحفاظ على مستوى الأداء
- فتح المجال أمام المناقشات المفتوحة والصادقة عن التطوير الفردي والفرص المتاحة في المستقبل
- توفير مناخ عمل مشجع كي يؤدي إلى أداء متميز

- تطوير علاقات أفضل مع العاملين وإعطاء الفرصة لرئيس القسم للتعامل مع الأداء بصراحة ووضوح

النتائج والفوائد التي تعود على مركز الاتصالات من هذه الطريقة:

- تدعيم مناخ العمل داخل المؤسسة وتشجيع الأداء القوي
- زيادة شعور العملاء بالرضا
- زيادة النجاح في تحقيق أهداف العمل
- تأثير مباشر على الدخل الصافي بعد خصم الضريبة

تقوم الفلسفة العامة لهذه الطريقة على تطوير الأداء في العمل من خلال العاملين.

الفصل الثاني عشر

ظروف العمل

يناقش هذا الفصل شروط النقابات العمالية لتوفير ظروف عمل مناسبة ومن بينها العلاقة بين النقابات والمؤسسات.

نبذة عن موضوع الفصل

يرى الكثير من الناس أن مراكز الاتصالات ليست أماكن جذابة أو مثيرة؛ حيث يدور العمل بها بشكل روتيني ومتكرر وتحت رقابة شديدة. هذه الرؤية جعلت النقابات العمالية ووسائل الإعلام تطلق على مراكز الاتصالات "المصانع الشيطانية في القرن الواحد والعشرين". على الرغم من أن هذه الرؤية لا تعكس الخبرات والتجارب الكثيرة التي تحدث في هذا القطاع، فإنها تثير الكثير من النقاط التي يجب مناقشتها.

يناقش هذا الفصل المسائل المتعلقة بالعاملين وطرق تطوير ظروف العمل، وسيتم التركيز بشكل خاص على المشكلات المتعلقة بالضغط العصبي وأسلوب الإدارة والمشكلات المتعلقة بالعاملين. كما سيعرض الفصل الملاحظات التي أوردتها النقابات العمالية والتي تعكس التعليقات اليومية التي يبديها أعضاء النقابات العمالية في مراكز الاتصالات. أخيراً، يقدم الفصل بعض الاقتراحات حول مساهمة التطور الوظيفي في منهج التعامل مع التغيرات التكنولوجية في المملكة المتحدة.

العلاقات المتوترة بين المؤسسات والنقابات العمالية

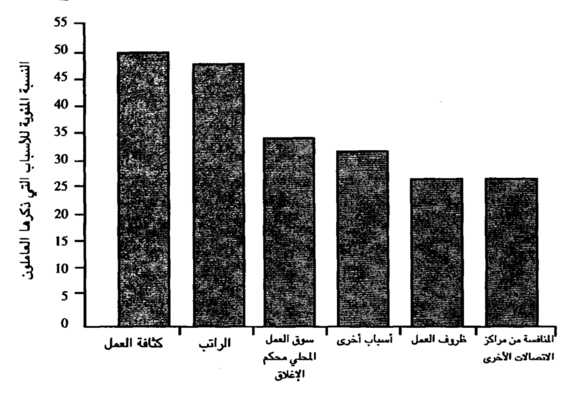
يعد تطوير أساليب الإدارة الشاملة والقائمة على المساندة والتأييد شيئاً مهماً للنجاح التجاري والحفاظ على العمالة في هذا القطاع. لكن ذلك لم يكن واضحاً، فقد كانت الشركات الكبرى في هذا المجال تعمل على تحديد معايير ومواصفات للتخلص من الشركات المنافسة سيئة السمعة.

على الرغم من وجود الكثير من مراكز الاتصالات التي تعمل في ظل أسلوب إداري جيد يقوم على العلاقات الإيجابية مع العاملين ويرحب بالتعاون مع النقابات العمالية، فإن العلاقات بين النقابات العمالية والشركات التي تضم بين جنباتها مركز اتصالات يشوبها الكثير من التوتر.

في حقيقة الأمر، لا تبالغ النقابات العمالية في التعامل مع ظروف العمل السيئة، ولكنها تحاول التعامل مع مساوئ العمل في حين ظهورها وتحاول وضع استراتيجيات للعمل مع أصحاب الأعمال والصناعات لرفع المعايير والكشف عن أصحاب الأعمال السيئين بكل ما تحمله الكلمة من معان.

صدرت بعض الإحصائيات التي تشير إلى أن حوالي 8.7 مليون نسمة من الشعب البريطاني، أي واحد من بين كل سبعة، يعانون من مشاكل سمعية بدءًا من ضعف السمع إلى الصمم الكامل. في ظل هذا العالم المليء بالضوضاء السمعية التي تتزايد كل يوم، تدرك الجهات المعنية، بشكل كبير، التغير في مناخ العمل، وترى أن العاملين في مراكز الاتصالات من الفئات المعرضة لمخاطر سمعية كبيرة. تعد المشكلات السمعية من المشكلات التي يتعرض لها الموظفون بشكل كبير في عالم اليوم، ولم يعد من الغريب أن يشكو العاملون في مراكز الاتصالات من فقدان السمع المؤقت أو طنين الأذن. لذا، فهناك مخاوف كثيرة بشأن زيادة المشكلات السمعية المتعلقة بالعمل في المستقبل.

هناك بعض المشكلات الصحية التي تشيع في مراكز الاتصالات، من بينها المشكلات السمعية وإجهاد العين ومشكلات الإجهاد المتكررة واحتقان الزور وتيبس الرقبة وآلام الظهر والتهاب الجيوب الأنفية الحادة؛ ولكن ليس بالضرورة أن يعاني كل من يعمل في مراكز الاتصالات من هذه المشكلات الصحية. يمكن الحد من هذه المشكلات طالما أن الإدارة لديها الرغبة في ذلك وأن العاملين لهم صوت مسموع في العمل يعبر عن مشاكلهم ويضمن اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلات.



الشكل (١٢-١): أسباب ترك العاملين للعمل في مراكز الاتصالات

يبين الشكل (١٢-١) الأسباب الرئيسية التي تدفع العاملين في مراكز الاتصالات لترك وظائفهم. يمكن التعامل مع بعض هذه الأسباب وحلها من خلال تطوير الوحدات المكتبية والمقاعد والإضاءة والتهوية؛ ولكن هناك بعض المشكلات التي يصعب التعامل معها. أما بالنسبة للعاملين الذين يؤدون أعمال أساسية في العمل، فيتعرضون لمشكلات متنوعة، ولكن يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- كثافة العمل وأسلوب الإدارة
- الضغط العصبي
- التدريب والتطور الوظيفي
- الراتب وظروف العمل

تعد النقطة الأخيرة نقطة شاملة ولا يمكن تناولها في هذا الكتاب.

كثافة العمل وأسلوب الإدارة

لقد حدثت تغييرات كبيرة في المجال الصناعي في الثمانينيات من القرن العشرين حتى أن أسلوب إدارة البضائع والعاملين تم تطبيقه على التعامل مع المعلومات في مراكز الاتصالات. على الرغم من إمكانية استخدام التقنيات الحديثة في توزيع العمل في مراكز الاتصالات، فإن العاملين في مراكز الاتصالات يقسموا إلى وحدات كبيرة تخضع لمراقبة صارمة.

لقد تغيرت الأعمال المكتبية التقليدية - مثل المبيعات والتعامل مع الطلبات والاستحقاقات وخدمة العملاء - تغيراً كبيراً نتيجة التقنيات الحديثة مثل النظام الآلي لتوزيع الاتصالات، والأعمال المرتبطة بها مثل عبارات التحية الموحدة والحوارات. في ظل تكثيف العمل للوصول إلى الكفاءة العالية ولكن مقابل أجر زهيد، شعر العاملون في مراكز الاتصالات أن العامل الإنساني قد انتزع من عملهم، ستتكرر كلمة انتزاع العامل الإنساني كثيراً في هذا السياق؛ كما شعر العاملون أنهم مجرد رموز أو امتداد لهذه التقنيات.

من أكبر التحديات التي تواجه تصميم العمل الواقعي هو ضمان أن العاملين يعرفون الأشياء المتوقع منهم القيام بها. تؤكد معايير رابطة مراكز الاتصالات كما سيتم توضيحه في الفصل الرابع والعشرين على:

- توفير التدريبات الإجبارية للعاملين في جميع المستويات، وتوفير التطور الوظيفي لتدعيم العاملين في تحقيق أهدافهم وأهداف العمل
- إدراك العاملين لأهدافهم الشخصية و/أو أهداف كل من القسم والمؤسسة وإدراكهم كذلك لأساليب المراقبة.

دور الإدارة

لا بد من تدعيم المعايير التي حددتها رابطة مراكز الاتصالات بوضع هيكل إداري واضح وتدريب محترف للمراقبين والمشرفين على الإدارة وتطوير مهارات العاملين. فدون هذا التدعيم، سيضيف تصميم العمل الضعيف والمراقبة غير المتقنة للتعامل مع المكالمات المزيد من الضغوط على مناخ العمل مما يؤدي إلى تطور ثقافة تنافسية حيث يضيف المراقبون غير المحترفين المزيد من الضغوط على العاملين في المركز. نتيجة لذلك، ترتفع الضغوط الواقعة على العاملين في المركز ويساهم ذلك في تكوين دائرة من الأداء السيئ وعدم شعور العميل بالرضا وزيادة معدلات ترك العاملين للعمل. لذلك لا بد من مشاركة العاملين في تحقيق أهداف مركز الاتصالات وأهداف القسم في ظل إدارة تدعم العمل وتتعاطف مع العاملين. وبالعكس، يحتاج العاملون للعمل في مناخ جيد ليتمكنوا من التعبير عن خبراتهم وآرائهم.

سلوكيات الإدارة

لا بد من مناقشة سلوكيات الإدارة. من أكثر الآثار التي تلفت النظر والتي تنشأ نتيجة تكثيف العمل في مراكز الاتصالات والتدريب السيئ؛ استخدام الترهيب والضغط كوسيلة من وسائل الإدارة أو المراقبة. لا يقتصر هذا التطور المنبوذ على قطاع مراكز الاتصالات ولكن العديد من صفات القطاع قد تتحول إلى ذلك في حالة غياب الالتزام الإداري الواعي بأفضل أساليب العمل. كما هو الحال مع سياسات الشركات حول المساواة والتنوع يجب أن يكون هناك تفهم واضح للعمليات التي تنفذ وأن يتبعها الجميع بدءًا من الإدارة إلى العاملين. قد تساهم نقابات العمال مساهمة قيمة في هذا المجال؛ حيث يمكن أن تساعد أصحاب الأعمال بإشراك بعض الموظفين للمساعدة في تطوير السياسات والعمليات التي في إمكانها أن تحدد المشكلات وتتعامل معها.

التعامل مع ضغوط العمل: الاستماع إلى العاملين

من أكبر العوامل التي تنشر الشعور بالإحباط في مراكز الاتصالات هو فشل المراقبين والإدارة في الاستماع إلى الاقتراحات البسيطة المقدمة من العاملين التي من الممكن الاستفادة منها في تخفيف الشعور بالضغط في العمل. على سبيل المثال، كثيراً ما يشتكي العاملون من فقدانهم الكثير من المال نتيجة مشاكل تسجيل الدخول في العمل، فقد يجلس الموظف أكثر من عشر دقائق في انتظار تسجيل الدخول، ويتوقع صاحب العمل من هذا الموظف حضور اجتماعات القسم وقراءة ملاحظات الشركة والتعرف على الحوارات الجديدة في الوقت المخصص للعمل. قد لا يرى مدير المركز أو كبار الموظفين مشاكل في ذلك لأنهم ليسوا مقيدين بساعات عمل معينة، ولكن هذه مشكلة حساسة للغاية للعاملين الذين يحصلون على رواتب قليلة ولديهم التزامات أسرية لا بد من الوفاء بها، فكيف إذًا يمكنهم الاستمرار في العمل؟

هناك اتجاه في مناخ العمل القائم على التنافس لتجاهل مطالب العاملين بإعادة هيكلة الوظائف. هذا هو الحال بشكل خاص في المهن التي لا تتبع نقابة ما حيث تتم هذه المطالب بشكل فردي وليس بشكل جماعي ومن المحتمل أن يترجمها المديرون أو حتى الزملاء على أنها إشارة على الضعف الشخصي. في ظل هذا القطاع الذي يعمل به الكثير من النساء، هناك الكثير من التعليقات من المراقبين الذين كانوا يومًا ما في مثل هذا الوضع وكانوا يعانون من المشاكل نفسها. على سبيل المثال، قد يكون تبادل سماعات الأذن أسلوبًا فعالاً في إدارة

مراكز الاتصالات ولكنها تسبب مشاكل من نوع جديد وتزيد من التكاليف طويلة المدى بسبب المشاكل الصحية الناتجة عن ذلك. كما أن عملية التبادل هذه تقلل من شعور الموظف بقيمته في العمل ومن الممكن أن تتسبب في تفاقم التغيب عن العمل بسبب المشاكل الصحية الناشئة عن انتقال الأمراض أو المشاكل السمعية من السماعات التالفة التي لم يبلغ عنها أو التي لم يتم تغييرها.

على الرغم من الإحباط الذي تسببه المشاكل اليومية، فإن أكبر التحديات التي تنشأ عند التعامل مع مشكلة الحد من الشعور بالضغط هو التحكم في الطبيعة الحقيقية لمراكز الاتصالات والتصميم الأساسي للوظيفة.

الضغط المرتبط بالعمل

هناك الكثير الذي يجب عمله في مجال الضغوط المرتبطة بالعمل خاصة فيما يتعلق بتطوير تفاهم حول ضغوط الحساسية النوعية والضغوط المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية الجديدة.

من المحتمل أن هذا هو أكبر التحديات التي تواجه مراكز الاتصالات. بالرغم من العمل الجيد الذي تقوم به رابطة مراكز الاتصالات والجهاز التنفيذي للصحة والأمان والجهات الصناعية والحكومية الأخرى، فإن هذه التحديات ما زالت قائمة بغض النظر عن أن الضغوط التنافسية قد تترك مساحة كافية لتوفير مناخ عمل إنساني ومشجع يقود إلى إقامة علاقات إيجابية في العمل.

تستطيع النقابات مساعدة المراكز في جعل تحقيق ذلك ممكنًا وذلك بمدها بمساعدة متميزة للعاملين وممثلي قوة العمل في إنشاء قنوات اتصال مع المراكز التي يعملون بها. فدون هذه القنوات، لن تتمكن الشركات من فهم المواضيع الجماعية بشكل واضح ولن تتعرف على أساليب تفكير العاملين.

يستمع المدير الجيد إلى جميع الأفراد ولكنه سيشجع أيضًا السلوك الجماعي لأن هذه هي الطريقة التي يمكن للعاملين أن يعبروا من خلالها عن آرائهم وخبراتهم المشتركة. للأسف ليس هذا هو الأسلوب المتبع في مراكز الاتصالات والأسوأ من ذلك أن من يعبر عن رأيه يعد من مثيري المشاكل. سيواجه المديرون، الذين يتبعون أسلوبًا ديكتاتوريًا في العمل، العديد من المشاكل نتيجة إدراك العاملين للأسلوب الأوروبي القائم على حقوق المعرفة والاستشارة.

سيشعر بعض المديرين بالخطر نتيجة لتوحد آراء العاملين، لكن من الأفضل التعبير عن هذه الآراء. يرى العاملون في مراكز الاتصالات أن الشعور هو الحقيقة والقدرة على التعامل الإيجابي هي العلامة على الإدارة الجيدة.

التحضير للمستقبل

على الرغم من التوسع الكبير في أنشطة مراكز الاتصالات، فهناك بعض نقاط الضعف التي يجب أن تواجهها الحكومة وأصحاب الأعمال والعاملين والنقابات العمالية، من بين هذه النقاط:

- الإرهاق البدني والعاطفي الذي يشعر به العاملون في المركز (تمت مناقشة هذه النقطة بالتفصيل في الفقرات السابقة)
- الحساسية للتحولات في الأنشطة الاقتصادية العالمية
- الإمكانيات الهائلة التي تتمتع بها التقنيات الأخرى، مثل برامج التعرف على الصوت التي تستخدم في الصفقات البسيطة والإنترنت والجيل الثالث من تكنولوجيا الاتصالات المحمولة
- انخفاض تكاليف الاتصالات مما سمح بتحويل وظائف العمل إلى الاقتصاد الأجري المنخفض

يجب أن يشارك الجميع، من أصحاب العمل والعاملين والحكومة والنقابات، في التحضير للمستقبل لأن الجميع عليه أن يساهم في تأمين استمرار العمل في هذا القطاع على المدى الطويل وتأمين عملية التوظيف وقدرة العاملين على العمل في هذا المجال. يجب أيضًا الاشتراك في وضع خطة متناسقة للتدريب والتطور الوظيفي على أن يكون لها نطاق أوسع من مجرد تطوير خطط التطوير الفردي.

يحتاج قطاع مراكز الاتصالات إلى وضع منهج موحد يعمل على توفير فرص التطور الوظيفي ويتم فيه تأمين مستقبل الشركة والعاملين على قدر المستطاع.

دور التدريب

تنشأ الكثير من المشكلات في قطاع مراكز الاتصالات، سواء في الماضي أو في الوقت الحاضر، نتيجة لانعدام التدريب. لقد كانت التدريبات في مراكز الاتصالات غير متناسقة

بشكل كبير ولم تعلم الكثير من الشركات شيئًا عن تدريبات مهارات الإدارة. لذلك، كانت الشركات التي ترتفع فيها معدلات التناقص تخصص ميزانية التدريب للتدريب على المهارات الأساسية، وفي الغالب كانت التدريبات موجهة للعاملين الذين يرغبون في العمل في مراكز الاتصالات للحصول على أجر مرتفع. حتى في أفضل المراكز كانت التدريبات تتم على أساس الوصول إلى أقل المستويات المطلوبة في أداء العمل.

بالرغم من اختيار العاملين ذوي المهارات العالية ترك الشركة والالتحاق بشركة توفر فرص أفضل للتطور الوظيفي، فإن هؤلاء العاملين سيكونون سفراء للشركة التي وفرت لهم هذه الفرص. ومن يدري؟ ربما يعودوا إلى المركز لشغل منصب أعلى في المستقبل.

التدريب الصحيح

يتطلب القيام بالتدريبات الصحيحة الوصول إلى تفاهم مشترك حول أهداف الإدارة واحتياجات العاملين. هناك صفات مميزة للشركات التي ستستطيع أن تحيا وتواجه التحديات التي تفرضها التغيرات التقنية والمنافسة الدولية، من بين هذه الصفات مناهج تدريبية إيجابية والحصول على مؤهلات والتطور الوظيفي والعلاقات بين العاملين والصحة والأمان مشاركة المعلومات واحترام احتياجات العاملين. على العكس من ذلك، ستفشل مراكز الاتصالات التي تتبع أساليب ارتجالية في أحد نواحي العمل عند إجراء المزيد من الاختبارات لمعرفة أفضل أساليب العمل.

على جميع النقابات العمالية الرئيسية أن تلعب دوراً استراتيجياً مع الحكومة وأصحاب الأعمال والشركات الأخرى في هذا المجال، ولا تكتفي بردود الأفعال تجاه نجاح أو فشل الأساليب الإدارية. يجب أن يكون هناك إدراك نقابي للدور الحيوي الذي تلعبه مراكز الاتصالات في الاقتصاد الحديث حيث يتخذ العميل القرار في الوقت المناسب.

هناك بعض الصفات الأصلية، سواء كانت شخصية أو بعيدة عن المجال، التي تجعل من مراكز الاتصالات أكبر قوة دافعة للاقتصاد والتجارة في عالم اليوم. إن التغير هو العامل الثابت الوحيد في معادلة مراكز الاتصالات.

الفصل الثالث عشر
الحفاظ على العاملين

لقد كان معدل دوران القوة العمالة من الأمور التي لاقت حظًا وافرًا من المناقشة في العديد من مراكز الاتصالات. يجب أن يكون هناك تغير كامل في منهج الإدارة تجاه العاملين حتى يتمكن المركز من الحفاظ على العاملين على المدى الطويل. لذا، يلقي هذا الفصل الضوء على كيفية الحد من هجر العاملين للعمل وزيادة الشعور بالولاء بينهم.

نبذة عن موضوع الفصل

على الرغم من التطورات التكنولوجية الكبيرة في مراكز الاتصالات، في كل من الشركات وبرامج التطبيقات، فإن العمل في مراكز الاتصالات ما زال قائمًا بشكل أساسي على القوى العاملة. نتيجة لذلك أصبح الاستثمار الأكبر في مراكز الاتصالات هو العامل البشري. لماذا إذًا لا تضع الشركات منهجًا ثابتًا لتوظيف العاملين المناسبين في المقام الأول، أو بعد الاختيار، لماذا لا تعمل الشركات على حماية هذا الاستثمار لضمان بقائه لأطول مدة ممكنة لتقديم مساهمات إيجابية لنجاح الشركة؟ تنتشر في الوقت الحالي طرق قياس ولاء العملاء ولكن لا تؤمن الشركات باستثمار بعض المال في هذا المجال؛ لم يجذب الموضوع الخاص بولاء العاملين القدر نفسه من الاهتمام.

ولاء العاملين - ولاء العملاء

أدت زيادة نسبة دوران القوة العاملة في مجال الخدمات بوجه عام إلى الاهتمام بالحفاظ على العاملين. هذا هو الحال في مراكز الاتصالات حيث بلغت معدلات دوران العمالة السنوية من 20 في المائة إلى 30 في المائة. بالإضافة إلى ذلك، فلولا الاعتماد الكبير في مراكز الاتصالات على العمالة الموسمية أو المؤقتة لارتفعت هذه النسبة ارتفاعًا كبيرًا. لقد جاء استبدال العاملين ذوي الخبرة في مراكز الاتصالات في الوقت الذي تشهد فيه هذه الصناعة نهضةً كبيرةً نوعًا ما؛ وفي الوقت الذي أصبحت فيه خدمة العملاء هي المحرك الأساسي لولاء

العملاء. في المناطق التي تنتشر بها مراكز الاتصالات يعاني أصحاب العمل من كثرة انتقال العاملين من مركز إلى آخر بحثًا عن رواتب وظروف عمل وفرص عمل أفضل وبعد فترة من الزمان يعودون إلى المركز الأول.

قد يعتقد البعض أنه مع التنقلات المستمرة للعاملين من مركز إلى آخر لن يخسر أصحاب العمل شيئًا لأن المركز سيستفيد من التدريبات التي تقوم بها المراكز المنافسة. ولكن الأمر ليس كذلك؛ فبعيداً عن الاختلافات الواضحة في جودة وكمية التدريبات التي تقدمها المراكز المختلفة، تعد التكلفة والتأثير على العميل من أهم الأسباب التي تحتم ضرورة التعامل مع هذه المشكلة.

نسبة التناقص في أعداد العاملين

تختلف التحليلات التي قام بها المحللون عن صناعة مراكز الاتصالات اختلافًا كبيراً، ولكن يمكن القول إن تكلفة دوران القوة العاملة في العام الواحد تتجاوز مليار جنيه إسترليني في المملكة المتحدة. هذا بعيداً عن الأعمال الضائعة بسبب العملاء الذين ليس لديهم خبرة ووقعوا تحت يد موظف قليل الخبرة فاتخذوا قرار بعدم التعامل مع هذا المركز أو الانتقال إلى مكان آخر. قد يقال إن التدريب السيئ أدى إلى قلة الخبرة عند التعامل مع العملاء. مما لا شك فيه أن التدريب السيئ أحد العوامل؛ ففي الوقت الذي يعمل فيه أصحاب العمل على استبدال أكثر من 20 في المائة من العاملين كل عام سيؤثر ذلك حتمًا على خبرة المستشار وبالتالي على أسلوب التعامل مع العملاء.

قد يحتاج المستشار إلى عدة شهور حتى يصل للمستوى المطلوب عند التعامل مع المكالمات واكتساب معلومات عن المنتجات؛ تختلف هذه المدة تبعًا لصعوبة عرض المنتج. ويكمن التحدي في قياس هذه المدة وفعالية المستشارين. ومن السهل إتاحة بعض المقاييس في بعض نواحي العمل؛ على سبيل المثال، المبيعات التي تم تحقيقها؛ وفي النواحي الأخرى يوجد عدد قليل من المقاييس المتوفرة للمديرين غير مقاييس الإنتاج. عند التحدث عن المستشارين يكون من الصعب التعامل مع المقاييس الكيفية مثل معرفة مدى رضاء العملاء للحصول على أي معنى. يمكن الاستعانة بطريقة "المتحدث المجهول" ولكنها تتكلف الكثير من المال إذا كانت النتائج تتعلق بالمستشار. يمكن الاستفادة، بالطبع، من الدور الذي يلعبه رئيس القسم كموجه في القياس؛ ولكن في حال عدم وجود معايير واضحة للأداء المتوقع والتي يجب أن تنقل لكل من رئيس القسم والمستشار ويجب أن يستوعباها جيداً، لن يكون للتوجيه أي دور في هذا الصدد.

ضرورة تجنب المعدل المرتفع لدوران العمالة

إذا كان تقديم خدمة متميزة للعملاء هو الطريق الرئيسي للنجاح في مراكز الاتصالات اليوم، سيكون من الصعب معارضة فكرة تعليم وتطوير العاملين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء لتقديم هذه الخدمة. تتكلف الشركة الكثير من النفقات من أجل اختيار العاملين الجدد وتدريبهم وتطوير القوة العاملة داخلها. في الوقت الذي زادت فيه قدرة التكنولوجيا وإدارة المعلومات على تقديم المعلومات الخاصة بالمنتجات لأي من التطبيقات في مراكز الاتصالات، أصبحت مهارات المستشارين أكثر وأكثر تعقيداً. سيشعر أي مدير بغضب عارم إذا ضاع الوقت والمال في اختيار عاملين جدد وتقديم تدريبات مهارية ثم انتقل هذا العامل إلى مركز منافس ليستفيد من المهارات والخبرات التي اكتسبها في المركز الأول. تتكلف عملية توظيف الموظف الجديد وتدريبه الكثير من المال مما يوازي الدخل السنوي الذي سيحصل عليه هذا الشخص؛ ومن ثم يسهل التنبؤ بالخسائر الكبيرة التي ستلحق بالإدارة والموارد المالية نتيجة ارتفاع معدل دوران العمالة.

منهج التعامل مع ظاهرة انصراف العاملين عن المركز

ماذا يفعل مدير مركز الاتصالات حيال هذه الخسارة في الاستثمارات وولاء العملاء؟ يجب أن يدرك المدير أولاً أن هذه الناحية الإدارية تحتاج إلى استراتيجية عميقة مثلها مثل إدارة العلاقات مع العملاء والتي أصبحت أمراً لا غنى عنه في مراكز الاتصالات. هناك الكثير من الفوائد التي ستعود على العاملين والشركة، ولكن العديد من العوامل في استراتيجية الحفاظ على العاملين ستحتم على المستشارين أن يصبحوا مسئولين عن أدائهم وأن يكون هناك شيء من الإدارة الذاتية. قد يبدو أن هذا يضع المزيد من الضغوط على العاملين ويطلب منهم بذل المزيد والمزيد من الجهود في العمل؛ لذلك لا بد من التخطيط الجيد لإقناع العاملين أن كفة الفوائد والمزايا التي يحصلون عليها ترجح عن القيود والضغوط التي يتعرضون لها في العمل.

إدارة الحفاظ على العاملين

لن يتمكن مركز الاتصالات من تقديم خدمة جيدة للعملاء إلا بالاستعانة بعاملين أكفاء. تتضح جذور صناعة مراكز الاتصالات في حقيقة أن إدارة الحفاظ على العاملين قد بدأت في جذب انتباه الكثير من أصحاب العمل. في بداية الأمر، كانت مراكز الاتصالات تعد من وسائل التسويق غير المكلفة ولكنها نمت اليوم وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من عملية التسويق

واستراتيجية خدمة العملاء في كثير من المشروعات. يجب أن يعمل مديرو مراكز الاتصالات والموارد البشرية لجعل مركز الاتصالات من الأماكن المفضلة للعمل، وأن ينتهجوا نهج العاملين في التسويق الذين يهدفون إلى جعل المنتج أو الخدمة أو الشركة التي يعملون بها هي الاختيار الأول للعميل. ولكن كيف لهذا أن يحدث؟

عوامل استراتيجية إدارة الحفاظ على العاملين

هناك نطاق كبير للعوامل المحتملة في استراتيجية إدارة الحفاظ على العاملين ويعتمد تحديد العوامل المناسبة على قطاع الصناعة الذي يعمل فيه صاحب العمل ومدى نضج القوة العاملة والثقافة السائدة في الشركة والمنافسة في السوق المحلي للعمالة. تحقق العوامل المذكورة هنا أعلى الفوائد بغض النظر عن العوامل المذكورة آنفًا. إن العوامل الأساسية في استراتيجية إدارة الحفاظ على العملاء هي:

- زيادة الراتب على أساس الإنجازات
- المؤهلات المهنية
- تخطيط المسار الوظيفي
- تبني أسلوب التوجيه
- تشجيع التطوير الذاتي
- الاتصالات
- أسلوب الإدارة

زيادة الراتب على أساس الإنجازات

إن الحديث عن الراتب أمر شائك عند مناقشة الحفاظ على العاملين. إذا دفعت الشركة رواتب تنافسية تجذب العاملين المؤهلين للعمل في مراكز الاتصالات، إذًا لن يكون الراتب عاملاً أساسيًا في الحفاظ على العاملين؛ إلا في المناطق التي توجد فيها منافسة عالية بين المستشارين في مراكز الاتصالات ويغادر العاملون المركز من أجل الزيادة البسيطة في الراتب. بوجه عام لا يترك العاملون العمل في مجال مراكز الاتصالات ولكنهم يتركون العمل مع صاحب مركز بعينه ويذهبون إلى أماكن لا تعطي راتبًا أكبر بكثير من الراتب الأول.

ليس الغرض من هذا الحديث دفع أصحاب الأعمال إلى رفع الرواتب بشكل غير معقول للحفاظ على العاملين في المركز، ولكن هناك بعض الإجراءات التي يمكن القيام بها للحفاظ

على العاملين باستخدام الراتب. أولاً، استخدام معدلات الراتب المحلي في الشركات متعددة الفروع، هذا يضمن أن الرواتب تنافسية في سوق العمل المحلي كما أنه يعطي بعض المرونة لصاحب العمل عند التعامل مع معدلات التناقص في الشركة. ثانيًا، زيادة الأجور. إن الزيادة التقليدية عن طريق العلاوات السنوية تعطي العاملين الشعور بالولاء ولكنها لا تعكس بالضرورة فعالية العمل. هناك طريقة أخرى وهي الربط بين زيادة الرواتب والوصول إلى بعض معايير الجودة المحددة، مما يساعد في الربط بين العاملين وصاحب العمل على الأقل طوال مدة التأهيل ولكن العاملين سيستمرون لمدة أطول.

المؤهلات المهنية

يعد التطور الوظيفي أحد أنجح الوسائل في خفض معدل دوران العمالة لأنه يعطي العاملين المهارات والقدرات التسويقية ويجعلهم يشعرون بمكانتهم في العمل. من المضحك أن تطوير العاملين في المركز يرغب الشركات المنافسة في الحصول عليهم وهو نفس الشيء الذي يحث العاملين على البقاء في المركز.

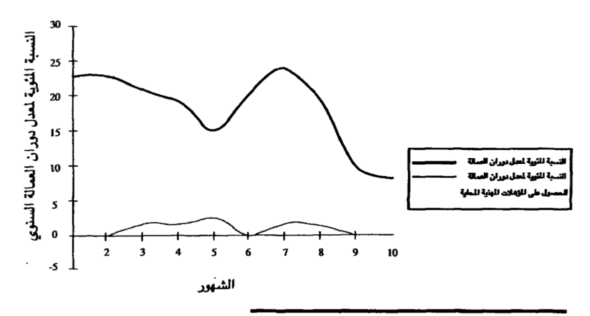
يعد استخدام المؤهلات المهنية طريقة فعالة للحفاظ على العاملين كما ذكر من قبل في الفصل العاشر. يشعر المستشار بقيمة ما يقوم به من عمل عند حصوله على شهادة مهنية في مجال خدمة العملاء؛ حيث يعمل الحصول على شهادة مهنية على تطوير خدمة العملاء والحفاظ على العاملين وفي الوقت نفسه يزيد من قيمة المهنة كعمل يقوم على الاحتراف.

شركة "رويال ميل"

يعد الحصول على شهادة عامة، مثل المؤهلات المهنية المحلية في خدمة العملاء، أحد العوامل الرئيسية التي تحد من معدل دوان العاملة. عندما قدمت شركة "رويال ميل" لإدارة العملاء خطة لتشجيع العاملين على الحصول على مؤهلات مهنية محلية وشهادات مركز خدمة العملاء، كان الهدف الأساسي من هذه الخطة اشتراك العاملين في برنامج طويل المدى لتطوير المهارات وبيان أن الشركة تهتم بالعاملين كأفراد. كما عملت الشركة على الربط بين الحصول على هذه المؤهلات والزيادة في الرواتب، مما يعني أن التزام الشركة يجب أن يكون مثل التزام المستشارين لأن زيادة دخلهم تعتمد على قدرة الشركة على تسجيلهم للحصول على هذه الشهادات بمجرد أن يطلبوا ذلك.

لم يكن الغرض من برنامج الحصول على المؤهلات المهنية المحلية أن يصبح آلية لزيادة الراتب؛ إنما كان الغرض منه تقديم خطة التدريب وتطوير الأنشطة والمسار الوظيفي وتحديد هيكل الكفاءة الذي يتم على أساسه تقييم الأدوار الوظيفية والخطط التنموية. ولكن كان الهدف وراء هذه الخطة توفير مناخ مرن سريع الاستجابة قادراً على استيعاب التكنولوجيا الحديثة والعمليات الجديدة، والأهم من ذلك أن يكون هذا المناخ مستقراً للعاملين ليشعروا أن لهم أدواراً محددة ومعروفة بشكل واضح وأن هناك مساراً وظيفياً واضحًا. من المتوقع أن يكون لهذا الالتزام من الشركة، لتطوير العاملين عن طريق الحصول على المؤهلات المهنية المحلية، أثر إيجابي على مقاييس العمل الأساسية للحفاظ على العاملين ومعدل دوران العمالة وشعور العاملين بالرضا. كانت النسبة المتوقعة لانخفاض معدل دوران العمالة السنوي في المنطقة 10 في المائة، وهي نسبة كافية لتحمل تكلفة البدء في إنشاء البرنامج وصيانته.

يوضح الشكل (١٣-١) النتائج الفعلية للعشرة شهور الأولى من البرنامج. من الواضح من الشكل أن معدل دوران العمالة التي تسعى للحصول على المؤهلات قد انخفض بشكل ملحوظ وأن المعدل الإجمالي لدوران العمالة قد انخفض بنسبة تزيد عن 10 في المائة.



الشكل (١٣-١): مقارنة بين معدلات دوران العمالة السنوية

باختصار، من فوائد هذه الاستراتيجية:

- تقديم طريق محدد المعالم للعاملين للحصول على مؤهلات معترف بها في خدمة العملاء
- تقديم فرصة للمستشارين لتطوير أنفسهم على مستوى الرواتب بالحصول على المؤهلات المهنية المحلية
- إشارة واضحة على التزام الشركة بالتعليم والتطوير لا سيما بالنسبة للعاملين المستبعدين من برنامج الحصول على المؤهلات المهنية المحلية بسبب أعمارهم، حيث تمول الحكومة هذا البرنامج للعاملين الذين تتراوح أعمارهم بين السادسة عشر والرابعة والعشرين
- حبس المستشارين في برنامج تطوير تصاعدي طويل المدى مصمم بغرض التأثير المباشر على الحفاظ على العاملين ومعدلات دوران العمالة ومن ثم التأثير على تكاليف اختيار وتعيين العاملين الجدد والتطوير
- توفير الميزانية المخصصة لتوظيف العاملين وتدريبات التعريف بالشركة واستثمارها في مناطق أخرى
- على المدى البعيد، رفع كفاءة مستشاري خدمة العملاء
- التعامل المباشر مع قضايا الملل وعدم المنافسة التي تعد سببًا رئيسيًا في ترك العاملين العمل في مراكز الاتصالات
- الفوائد المحتملة من جعل الشركة عامل جذب للعاملين في المستقبل

تخطيط المسار الوظيفي

يرتبط تخطيط المسار الوظيفي للمستشارين في خدمة العملاء بزيادة الرواتب والحصول على المؤهلات المهنية، على الرغم من اعتبار تخطيط المسار الوظيفي طريقًا مستقلاً. من العوامل التي قد تدفع العاملين إلى الانتقال من مركز إلى آخر بسرعة كبيرة نظر العاملين إلى العمل في مراكز الاتصالات كوظيفة وليس كمهنة. لو استطاع صاحب العمل أن يشرح للعاملين كيفية تطور المسار الوظيفي والبدائل المتوفرة لهم وما يجب عليهم فعله للتطور في مجالهم، ستكون نتيجة ذلك الحصول على قوة عاملة تشعر أن لها قيمة كبيرة في العمل وهناك احتمال كبير أن تتبنى متطلبات التغيير في الشركة.

الواقعية في الفرص الوظيفية

من السهل شرح المسار الوظيفي للفرد كجزء من أنشطة التوجيه والتطوير أو أنشطة استعراض الأداء التقليدية التي تحدث في كثير من الشركات. يمكن تطوير وسائل الإيضاح لعرض الطرق التقليدية ويمكن أن يعمل المستشار ورئيس القسم معًا من أجل تحديد اهتمامات وقدرات كل منهما بالإضافة إلى عمل تقييم حول احتمالية نجاحهما في هذا المجال. كما يمكن استخدام المؤشرات الزمنية في وسائل الإيضاح للمساعدة في إدارة التوقعات. يمكن عمل مسار وظيفي يشير إلى إمكانية التطور الوظيفي المحتمل كأن ينتقل المستشار من منصبه إلى إدارة مركز اتصالات كبير في سنوات قليلة. على الرغم من إمكانية حدوث هذا المسار الوظيفي، فإنه لا يمكن لعدد كبير من المستشارين اتباع هذا المسار إلى نهايته في المدة الزمنية المحددة.

من المخاطر الأساسية لشرح المسار الوظيفي للعاملين طريقة الشرح السيئة والتي يراها العاملون كوعود لا تنفذ أو لا تعززها التزامات لمساعدة العاملين في وظائفهم الجديدة. لو حدث أي من هذين الاحتمالين، ستكون التطورات في استراتيجية التطور الوظيفي قصيرة المدى، في أفضل الحالات. وبالتالي، تتعرض هذه الاستراتيجية للانهيار نتيجة اقتناع العاملين أن الإدارة ضللتهم في التوقعات.

تبني أسلوب التوجيه

على الرغم من مساعدة الرواتب والمؤهلات والتخطيط الوظيفي في الحد من تناقص القوة العاملة، فإن أيًا من هذه الأمور لا يحيط بالأنشطة اليومية للمستشار. بالنسبة للإدارة، جميع هذه الطرق تحقق نتائج طويلة المدى ولا تقدم النفع لرئيس القسم في الأنشطة اليومية لإدارة الأداء. لن يتمكن صاحب العمل من الوصول إلى قوة عمل تتمتع بالعمل وتبغي في البقاء في مركز الاتصالات إلا بالحفاظ على اهتمامات المستشارين في أعلى المستويات وبشكل مستمر.

تبرز هنا أهمية الدور الذي يلعبه رئيس القسم في الحفاظ على معدلات دوران العمالة عند مستوى معقول. تقوم أنجح مراكز الاتصالات بتخفيف الأعباء الإدارية عن كاهل رئيس القسم ولا يطلب منه أن يمضي وقت العمل في التعامل مع المكالمات والاتصالات عند تجاوزها المستوى المتوقع وتكون هناك حاجة إلى مستشارين إضافيين. بل على العكس تطلب هذه المراكز من رؤساء الأقسام العمل على توجيه العاملين وقضاء أكثر من 70 في المائة من وقت العمل مع المستشارين، كل على حدة أو مع القسم بأكمله وتوجيههم للوصول إلى أفضل مستويات الأداء.

بالطبع، لن يكفي أن تخبر الإدارة رؤساء الأقسام بترك المهام الإدارية والعمل في توجيه أقسامهم، لأنهم في حاجة إلى مهارات ومعلومات لتوجيه أداء المستشارين بنجاح وتشجيعهم على التطور داخل الشركة وإلا أدى ذلك إلى نتائج عكسية وارتفعت معدلات دوران العمالة لأن الشركة تريد المزيد والمزيد من العاملين.

تقوم ثقافة الشركة بشكل أساسي على التوجيه، فهو جزء لا يتجزأ من ثقافة الشركة. ويجب أن يدمج التوجيه في نظام عمل المركز للتعامل مع نتائج العمل، ومن بينها الحفاظ على العاملين، ولا يجب أن يصبح التوجيه وسيلة للتعامل مع أحداث منفصلة لمساعدة العاملين في تطوير مهارات التواصل مع الآخرين؛ وذلك حتى يؤتي التوجيه الثمار المرجوة. يمكن، من خلال الطرق التالية، أن يعطي منهج التوجيه المستشارين الشعور بالرضا عن العمل وبتقدير الشركة لهم، مما يؤدي إلى انخفاض نسبة تناقص العاملين:

- الاستماع إلى اقتراحات العاملين لتطوير العمل وتطبيق هذه الاقتراحات
- التوزيع المتناسق والمنظم لعمليات التغيير في حالة إتاحة الفرصة للعاملين لتوجيه أسئلتهم وإعطاء رؤساء الأقسام الفرصة لمراقبة السلوكيات الفعلية للعاملين
- يؤدي التحديد الأفضل لحاجات العميل إلى زيادة معدلات العملاء الذين قرروا التعامل مع المركز لأول مرة، كما يؤدي إلى زيادة شعور العميل والموظف بالرضا.
- يقل الشعور بالضغط العصبي مع انخفاض معدلات شكاوى العملاء.
- سيشعر العاملون بقدرة أكبر على السيطرة على الاتصالات ومن ثم يزيد شعورهم بالرضا.
- تحسن العلاقات بين رؤساء الأقسام والمستشارين
- زيادة العمل الجماعي والتعاون بين الأقسام
- تحفيز أفضل من المستشارين ورؤساء الأقسام

تشجيع التطوير الذاتي

عند اتباع منهج التوجيه، سيشعر المستشارون أنهم يعملون في شركة تكن التقدير للعاملين وتريد الحفاظ عليهم وتطويرهم، ولكن التوجيه من قبل الشركة فقط لا يكفي. سيزداد

انخفاض معدل تناقص العاملين عند حدوث تكامل بين توجيه الشركة وتشجيع التطوير الذاتي. تشير تقارير الشركات التي تعترف بأهمية الاستثمار في العامل البشري إلى أن المراكز التعليمية التي يسهل الالتحاق بها والمجهزة تجهيزاً جيداً من العوامل الإيجابية التي تعزز الحفاظ على العاملين والتطوير.

من الطرق التي يمكن استخدامها وإضافتها إلى التدريبات التقليدية ومناهج التوجيه:

- **مراكز المعلومات**: يقصد بتوفير مراكز المعلومات، في مراكز الاتصالات، توفير المعدات والدعم للعاملين لتطوير المهارات والمعلومات بالسرعة التي يريدونها وفي الوقت المتاح لهم. يمكن الاستفادة من ساعات العمل في اكتساب المعلومات لو تطلب الأمر؛ ولكن وبوجه عام يعد توفير هذه المراكز من عوامل الجذب التي تقوم بها إدارة المركز.
- **وحدات التعليم في أثناء وقت العمل**: يأخذ التعليم في أثناء وقت العمل التعليم في مراكز المعلومات إلى مرتبة أعلى، ويمكن تقديم هذه الوحدات من خلال هذه المراكز. تسمح هذه الطريقة للمستشارين باستخدام الوقت المخصص للتطوير لتطوير المهارات والمعلومات في العديد من النواحي، والذي لا تعقد خلاله جلسات التدريب الإجبارية مثل التدريب على تحديث المنتجات. ترتبط معظم هذه الوحدات التعليمية ارتباطاً مباشراً بالدور الحالي للمستشار أو دوره التالي المحتمل، ولكن يمكن استخدام هذه الوحدات أيضاً في تطوير المهارات، مثل تعلم اللغات الأجنبية، التي قد تفيد إدارة المركز والعاملين في المستقبل.
- **المشروعات والبرامج المحلية**: على الرغم من التأثير المباشر لهذه المشروعات والبرامج على عدد قليل فقط من المستشارين، فإن تأييد صاحب العمل لهذه المشروعات والبرامج وللمستشارين المهتمين بها سيبعث برسالة إلى جميع العاملين مفادها أن هذه الشركة جادة في تقدير عامليها.

التواصل

هناك رابط يربط بين جميع المناهج والخطط التي ذكرت في هذا الفصل. يتمثل هذا الرابط في الحاجة إلى التواصل بين الإدارة والعاملين. هناك طرق عديدة يمكن من خلالها أن يعبر العاملون عن عدم شعورهم بالرضا، من بينها استطلاعات الرأي، واللقاءات التي يعلن فيها الموظف عن قراره بترك المركز وجلسات الاستماع غير الرسمية والمراجعة الرسمية؛ والتي تشير جميعاً إلى أن العاملين لا يعرفون ماذا يحدث أو ما الذي يجب عليهم فعله. لقد

كان التواصل في مجال العمل محل نقاش في العديد من الكتب؛ ولكن هذا الجزء مخصص لعرض تأثير التواصل على الحفاظ على العاملين.

قد يستحيل توفير مناخ يشجع العاملين على الاستمرار في العمل وفي الوقت نفسه يشجع على تقديم مستويات الأداء المتوقعة دون التواصل المتكرر والمباشر. يجب أن يعرف مستشارو العملاء ما هي الأشياء التي يجب عليهم القيام بها وما هي الأشياء المتوقعة من رؤسائهم. وبالمثل، يجب أن يعرفوا مستوى أدائهم بالنسبة للتوقعات وأن يشعروا أن ما يقومون به من عمل محل تقدير من الشركة. أخيراً، يجب أن يجد المستشارون الطريق للتعبير عن أفكارهم واقتراحاتهم.

من العوامل الأساسية في التواصل من أجل الحفاظ على القوة العاملة:

- معايير وإدارة الأداء
- التقدير
- آراء العاملين

معايير الأداء

يمكن التعبير عن معايير الأداء بالحديث عن الإنتاج والسلوكيات وبيانات الجودة. على سبيل المثال، قد تكون معايير الإنتاج هي عدد الاتصالات المتوقعة في الساعة، وعدد ساعات تسجيل الدخول، ومتوسط التعامل مع المكالمات، وغيرها. أما بالنسبة للمستشارين حديثي التدريب، فيمكن أن يستمروا في إظهار المعايير المتوقعة في أثناء التقدم في منحنى التعلم. من بين السلوكيات، قانون اللبس وتقنيات التعامل مع المكالمات وسياسات العمل والقيم التي تتبناها الشركة. ويعتمد بيان الجودة على طريقة المتصل المجهول أو نتائج المراقبة الصامتة ونسبة العملاء الذين اتخذوا قرار التعامل مع الشركة من الاتصال الأول وغيرها.

لن يتمكن المستشارون من فهم الأشياء المتوقعة منهم دون فهم معايير الأداء فهماً تاماً. في هذه الحالة يزيد الشعور بالإحباط والكراهية تجاه رئيس القسم الذي يلقي الأوامر بشأن أداء أفضل، دون أن يقدم شرح للأشياء المتوقعة من المستشارين، أو تجاه أقرانهم الذين لا يعملون بنفس الكفاءة أو لا يلتزمون ببرنامج العمل ولا يفعل رئيس القسم شيئاً حيال ذلك. تساعد معايير الأداء أيضاً في منهج التوجيه. في حالة الالتزام بالمعايير، سيتمكن رؤساء الأقسام من توجيه المستشارين إلى مستوى الأداء المطلوب، وستصبح المناطق التي تحتاج التوجيه الأقسام مناطق شخصية من غير هذه المعايير.

تقدير النتائج والأشخاص

عند تقدير جهود المستشارين في مراكز الاتصالات، فهم يشعرون بقيمة عملهم وبتقدير الشركة لهم ولجهودهم. هناك طرق عديدة ومتنوعة للتعبير عن التقدير، بدءًا من توجيه كلمات الشكر إلى برنامج المكافآت. قد تقدم هذه البرامج جوائز وقد لا تقوم بذلك، وقد يقتصر الأمر على بعض الألقاب، مثل لقب أفضل مستشار لخدمة العملاء في الشهر، أو قد تكون الجوائز مفتوحة. إذا أراد المركز أن يشترك الجميع، عليه أن يقوم بعقد احتفال لتقديم الجوائز والاحتفال بالفائزين. بغض النظر عن الطريقة المستخدمة، يساعد التقدير على الحفاظ على العاملين في المركز لأنه يولد نوعًا من الانتماء. ولكن لا تغني أي من الطرق المذكورة عن اللقاءات المباشرة مع رئيس القسم.

آراء العاملين

تعد تقارير العاملين العامل الثالث في التواصل الذي يؤثر على معدل دوران العمالة. لو شعر المستشارون أن لهم صوتًا في المركز، ستقل فرص تركهم العمل للتعبير عن الإحباط الذي يشعرون به. مرة أخرى، هناك الكثير من الطرق المفتوحة أمام أصحاب العمل. فمن الممكن الاستعانة بخطة الاقتراحات الرسمية ولكن هذه الطريقة أتت بنتائج عكسية في العديد من الشركات لأنها أصبحت معقدة إداريًا. أما لو وجدت تقارير فلا يتم تقديمها في الحال؛ ويسيء العاملون استخدام خطة الاقتراحات الرسمية بتقديمهم اقتراحات تافهة. هناك بديل لهذه الخطة وهو عقد جلسات استماع لاقتراحات العاملين والمستشارين والتي تؤتي ثمارها المرجوة لو قام برعايتها مدير كبير في المركز ليجيب على الأسئلة المتعلقة بالشركة ويقدم حلولاً فورية وقرارات حول بعض القضايا وتطوير الاقتراحات المعقدة إذا تطلب الأمر.

مما لا شك فيه أن هناك طرقًا أخرى للتواصل في المركز غير الطرق المذكورة آنفًا، ولكن هذه العوامل المقدمة ليست مكلفة ماديًا كما أنها تؤثر بشكل مباشر على الأداء في العمل وعلى معدل الحفاظ على العاملين.

أسلوب الإدارة

يصل عدد قليل من العاملين إلى محل العمل عاقدين النية على أداء عمل سيئ في هذا اليوم؛ وقليل من العاملين يعود إلى منزله شاكيًا من عمليات جديدة تعلمها في العمل أو من عميل جديد أو اتصال مع أحد العملاء كان من الصعب التعامل معه. ولكن من المحتمل أن يشتكي العاملون من رئيس العمل. تؤثر سلوكيات المديرين وأسلوب الإدارة بشكل كبير على العاملين في المركز، لأنهما الحد الفاصل بين يوم العمل الجيد والسيئ بالنسبة للمستشارين، ومن ثم تؤثر هذه الأشياء على قرارهم بالبقاء في العمل أو الانتقال للعمل في مركز آخر.



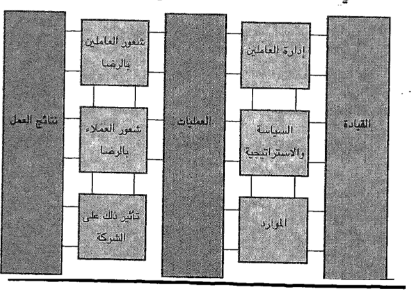
يبين نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، الموضح في الشكل ١٣-٢، تأثير أسلوب الإدارة على نتائج العمل ومن بينها الاحتفاظ بالعاملين. يرى هذا النموذج أن الإدارة هي نقطة البداية في نموذج العمل وهي التي تحدد أسلوب الإدارة عن طريق الاستراتيجية والسياسة وتوزيع الموارد، والأهم من هذا وذاك، الاحتفاظ بالعاملين ومناهج إدارة العاملين.

إذًا ما أسلوب الإدارة الأمثل؟ بطبيعة الحال، يختلف أسلوب الإدارة من شركة إلى أخرى ولكن هناك بعض المسائل العامة التي تحد من معدل دوران العمالة والحصول على نتائج متميزة.

يجب أن يقوم أسلوب الإدارة على الود مع العاملين، وأن يتماشى مع أهداف الشركة وقيمها ومع أهداف وقيم القسم. يجب أن يدرك الجميع، من أعضاء القسم والمستشارين والمديرين، أنهم جميعًا يشتركون في هدف واحد. يعمل أسلوب الإدارة على توفير المناخ الثقافي في الشركة.

إن الخطوة الأولى في أسلوب الإدارة هي وضع الإدارة في يد قادة وليس مديرين. يظهر القادة روح الالتزام بقيم العمل وأهدافه؛ ويؤيدون التطوير والاشتراك في العمل بتوفير الموارد والمساعدة والتقدير لجهود العاملين وإنجازاتهم.

يعد الوضوح من أهم عوامل الإدارة الناجحة. سيشعر العاملون، في الخطوط الأمامية المسئولة عن التعامل المباشر مع العملاء، بقيمتهم في العمل إذا استمع قادة العمل إليهم، سواء كان ذلك في أثناء زيارات كبار المديرين أو في الندوات المفتوحة أو اللقاءات الصباحية.



الشكل (١٣-٢): نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

تأثير تقدير العاملين على العملاء

لو أظهر كبار المسئولين في الشركة الاهتمام الكبير والالتزام نحو العاملين، فمن المحتمل أن يلتزم جميع المديرين بتوفير مناخ عمل أفضل وتقدير المساهمات التي يقدمها العاملون للوصول إلى نتائج الشركة. سيختار المستشارون البقاء في المركز إذا تم تقدير سلوكياتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم ومساعدتهم في تطوير ذلك في مناخ عمل إيجابي. لو قام المديرون بتقدير العاملين معهم سيساهم ذلك في تحقيق نتائج العمل وسيشعرون بالفخر جراء العمل في هذه الشركة وسيلاحظ العملاء الفرق في مستوى الخدمة المقدمة لهم.

هناك علاقة وطيدة بين شعور العاملين بالرضا وولاء العملاء للمركز. إذا أدركت إدارة المركز هذه العلاقة وقدرت العاملين حق قدرهم، سيكون نتيجة ذلك شعور العاملين بالولاء للمركز وزيادة العمل والنجاح والأرباح.

يقول مدير إحدى الشركات: "لن تتمكن الشركة من كسب ولاء العملاء إلا إذا كسبت ولاء العاملين بها أولاً. كما أن العمل مع عاملين ملتزمين أفضل بكثير من التعامل بالبطاقات البلاستيكية."

الجزء الثالث

تكنولوجيا مراكز الاتصالات

إن التكنولوجـيـا هي المحـرك الأسـاسي لمراكـز الاتصـالات. يوضح هذا الجـزء أنواع التكنولوجيا المتوفرة والوظائف التي تقوم بها وفوائد استخدامها من خلال دراسات الحالة.

- نظرة عامة على تكنولوجيا مراكز الاتصالات
- توزيع الاتصالات الهاتفية
- التقاء الصوت والبيانات
- ظهور الإنترنت في مراكز الاتصالات
- الاتصال الآلي التنبؤي
- التعامل الآلي مع المكالمات
- البريد الإليكتروني في مراكز الاتصالات
- إدارة العملاء
- الخدمة الذاتية
- إدارة الجودة من منظور تكنولوجي

الفصل الرابع عشر

نظرة عامة على تكنولوجيا مراكز الاتصالات

يتناول هذا الفصل وهذا الجزء الدور الذي تضطلع به التكنولوجيا في مراكز الاتصالات بالإضافة إلى الأدوات والنظم المتنوعة والمتوفرة. بغض النظر عن حجم العمليات التي تدور في مركز الاتصالات، يمكن تطبيق المبادئ نفسها على أي مركز.

نبذة عن موضوع الفصل

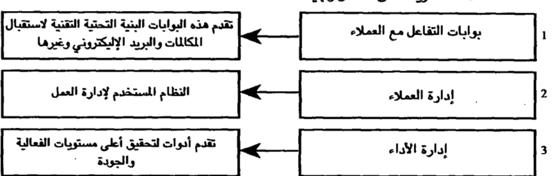
شهد مطلع القرن الحادي والعشرين بداية العمل في مراكز الاتصالات. تمكنت المراكز من التعامل مع مختلف أنواع الاتصالات مع العملاء نتيجة الارتباط بين الهاتف والبريد الإليكتروني والإنترنت.

أدى النمو الكبير لمراكز الاتصالات إلى التقدم التكنولوجي وانخفاض تكاليف هذه التقنيات. نتيجة لظهور الإنترنت ومواقع الويب، بدأ العملاء في المطالبة بتوفير هذه التقنيات ليختاروا الأنسب من بينها؛ فلم يكتف العميل بالاتصال من خلال الهاتف بل يريد الاتصال عن طريق البريد الإليكتروني وغرف الدردشة على الويب والرسائل النصية وغيرها من الوسائل التي يفضلون.

تكنولوجيا مراكز الاتصالات

إذا أرادت شركة بناء مركز اتصالات جديد أو تطوير المركز الحالي، عليها أن تقوم بمراجعة استراتيجية وسائل الاتصال بالعملاء وطرق إدارة العلاقات مع العملاء ومناهج إدارة الجودة. يتناول هذا الفصل تطوير فن التعامل مع العملاء عن طريق تحديد متطلبات العمل وتحديد الوسائل التكنولوجية المتوفرة للمساعدة في ذلك؛ ولكن يعد هذا الجزء مرجعاً قيماً لفهم الوسائل التكنولوجية المتوفرة.

هناك ثلاثة مستويات من التكنولوجيا:



بوجه عام، يقصد ببوابات التفاعل مع العملاء مسئولية عمليات الاتصالات والمرافق وتكنولوجيا المعلومات والتدعيم، كما تضم مناطق مثل الشبكة وتصميم مواقع الويب وغيرها.

تعرف إدارة العملاء بواجهة الاستخدام التي يستخدمها الموظفون كل يوم.

عادة ما يسمح للمستويات العليا في المركز باستخدام أدوات إدارة الأداء مثل تحليل العملاء والجودة وإعداد التقارير والتنبؤ وغيرها.

إدارة الاتصالات

يمكن للعملاء اليوم استعراض خدمات ومنتجات الشركة على مواقع الويب وإرسال الطلبات عبر البريد الإليكتروني والاتصال عبر الهاتف لتعديل الطلب، كما يتوقع العملاء أن ترسل إليهم رسائل قصيرة على الهاتف المحمول لتخبرهم بآخر التطورات في الصفقة. هناك حاجة ملحة اليوم لتصميم برنامج متعدد الوسائط ومتكامل خاص بتعاملات العملاء، على أن تدار هذه التعاملات وتوجه طبقًا لقواعد العمل العادية؛ كما يجب السماح للعاملين في المركز بالدخول إلى هذا البرنامج نظرًا لتعاملهم التقليدي مع العملاء أو لمساعدتهم لزملائهم الذين يتعاملون مع العملاء. كان من الضروري إلقاء نظرة على انتشار الرسائل القصيرة عبر الهاتف المحمول لإدراك أن تعدد وسائل الاتصالات يصاحبه زيادة في تنوع وصعوبة وسط الاتصال. هذا بالإضافة إلى أجهزة التليفزيون الرقمية والجيل الثالث من الهواتف المحمولة التي بدأت في إحداث بعض التأثيرات؛ وقبل هذا وذاك، لا يزال هناك بعض العملاء الذين يفضلون التعاملات الكتابية ويتوقعون أن تتعامل معهم الشركة عن طريق الخطابات. إذا كان حجم الاتصالات والاشتراك في الصفقات يمثل مشكلة في الشركة، ستكون هناك حاجة ملحة للتعامل الآلي مع الرسائل التي تصل عبر البريد الإليكتروني ونظام الرد التفاعلي (Interactive Voice Response - IVR) والاتصالات عن طريق مواقع الويب، وذلك من أجل خفض النفقات.

في هذا الموقف، يجب أن تفكر الشركة مليًا في بوابات التفاعل مع العملاء التي تلبي جميع الاحتياجات العملية في الحاضر والمستقبل.

إدارة اتصالات العملاء

يجب أن يتم عمل سجل لكل اتصال هاتفي مع كل عميل. ويجب أن يضم السجل قناة أو وسيلة الاتصال المستخدمة ووقت الصفقة ومن المسئول عن بدء التعامل، المركز أم العميل، والموضوع محل النقاش ونتيجة الاتصال وعمليات المتابعة اللازمة. هناك أهمية قصوى لوضع رؤية واضحة حول نوعية العملاء الذين تريد الشركة التعامل معهم ومتى وكيف ولماذا تريد التعامل معهم وما هي الاختيارات المتاحة أمام العملاء من أجل إقامة علاقة بناءة مع العملاء؛ بالطبع لا يريد العميل أن يشعر أن هناك من يدير علاقته مع المركز.

بالإضافة إلى ذلك، إذا كان لدى الشركة خريطة جيدة لعملياتها وحددت متطلبات العمل للنظم المساعدة وكانت تباشر عملها من خلال قاعدة بيانات واحدة للعملاء والصفقات وكانت هذه القاعدة تتمتع بمرونة للتكيف مع جميع وظائف الأقسام، إذًا هناك بنية تحتية يمكن تطوير هذا الاحتمال على أساسها. وقبل هذا وذاك، لو كان لدى العاملين في الشركة والعملاء وسيلة مريحة للوصول إلى المركز وعقد الصفقات التي تحقق أهداف العمل، تكون الشركة قد وصلت إلى نظام حقيقي لإدارة علاقات العملاء.

إدارة الأداء في مراكز الاتصالات

تقوم مراكز الاتصالات بالاتصال بالعملاء ومتابعة العمليات المحددة لتحقيق أهداف الشركة، ولكن هل ينتهي العمل إلى هنا؟ لن تبقى الشركة التي تطبق نموذج ثنائي الأبعاد طويلاً في هذا المجال؛ فمثل هذه الشركة ليست لديها القدرة على تقييم الجودة والتعرف على فرص التطوير وإجراء تغييرات إيجابية وتكون لديها القدرة على:

- مراقبة الاتصالات
- تسجيل الاتصالات مع العملاء
- تقييم جودة عمليات التفاعل مع العملاء
- إجراء استطلاع رأي لتحديد مدى شعور العملاء بالرضا

- تحديد نواحي العمل التي تحتاج إلى تطوير
- تطبيق حلول التدريب والتوجيه وتقديم تقارير عن أداء العاملين ومقارنتها بأهداف العمل المتفق عليها

تحتاج الشركة إلى نظم قوية للحصول على تقارير العملاء والعاملين ونشر هذه التقارير والاستفادة منها للتحرك إلى الأمام بخطى واثقة؛ كما تحتاج إلى تحقيق أهداف العمل في مناخ يعطي التعامل مع العملاء الكثير من الاهتمام.

يعي الجميع جيداً المبادئ الأساسية للتدريب والتوجيه ومراقبة وتقييم أداء العاملين على أساس قاعدة من المعايير المحددة. أما المبادئ التي لم يستوعبها بعد الكثير من مراكز الاتصالات والتي لا يتم تطبيقها بشكل جيد، فهي نظام تسجيل الاتصالات والدخول إلى هذه السجلات وجودة السجلات وضبط المراقبة الدورية والفرق بين أساليب المراقبة ومعايير التقييم. نتيجة ذلك، لم يهتم العاملون بتقارير تقييم الأداء أو المعايير المتنوعة التي تتبناها الأقسام التي تقوم بنفس العمل. في حال زيادة التقارير التي تشير إلى هذه الاختلافات، يحصل مديرو المراكز على صور غير واقعية عن مستوى الأداء في المركز.

ينتقل عدم التناسق هذا إلى البحث في شعور العميل بالرضا؛ تحصل الشركة على نتائج غير حقيقية حول مؤشرات شعور العملاء بالرضا وذلك إذا كانت العينة التي يجرى عليها البحث صغيرة أو غير مناسبة للوصول إلى إحصائيات ذات قيمة أو إذا لم تقم الشركة بإجراء هذه الأبحاث بشكل دوري أو إذا كان البحث يقوم على العملاء الذين قاموا بالاتصال بالشركة ولا تضم العينة العملاء الذين تقوم الشركة بالاتصال بهم. بالإضافة إلى ذلك، هناك صعوبات كبيرة تواجه الشركة في محاولة الوصول إلى صورة واضحة عن مدى شعور العاملين بالرضا أو الحصول على معلومات أو تقارير من رسائل البريد الإليكتروني أو الاتصالات عن طريق مواقع الويب.

تدرك الهيئات الإدارية في مراكز الاتصالات وتقدر الحاجة إلى إدارة فعالة للجودة في المراكز. ويجب أن يتم التركيز هنا على عوامل الرفع الأساسية التي تقود الأداء في مراكز الاتصالات؛ من بين هذه العوامل حجم وأنماط العمل والموارد (العاملون وتكنولوجيا الاتصالات) ومعايير الخدمة وتكاليف العمليات والإنتاجية. بمعنى آخر، تحتاج مراكز الاتصالات إلى الاستفادة القصوى من فعالية العمل المتاحة من خلال التعامل مع العملاء.

تحتاج مراكز الاتصالات إلى قنوات اتصال مفتوحة مع أقسام التسويق والمبيعات والخدمات في الشركة، من أجل تطوير نماذج دقيقة للعمل والتنبؤ بأعمال المركز. تحتاج إدارة مركز الاتصالات أن تدمج تنبؤات التجارة القائمة على حملة ما مع الاتجاهات التاريخية والموسمية للوصول إلى تنبؤات حقيقية عن حجم العمل في المركز. ينبغي أن تقوم مراكز الاتصالات بعمل تنبؤات طويلة المدى لمستويات العاملين المطلوبين والتكنولوجيا التي يحتاج إليها المركز، بالإضافة إلى تنبؤات قصيرة المدى عن قائمة نوبات العمل. إذاً، تحتاج إدارة المركز إلى معرفة هل التنبؤات التي قامت بعملها دقيقة وهل تم توزيع العاملين بالشكل المناسب بحيث كان العامل المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب أم لا. وهذا منهج متوازن لإدارة الأداء.

توجد اليوم حزمة من البرامج التطبيقية ذات قدرات عالية في إدارة الاتصالات والتي تمكن الشركة من التعامل مع العملاء عن طريق الهاتف ومواقع الويب والفاكس والبريد الإليكتروني من خلال منشأة من التحولات المتعددة والنظام الآلي لتوزيع الاتصالات ونظام الرد التفاعلي وقواعد البيانات وتطبيقات سطح المكتب. تقدم هذه البرامج نظام تحكم مركزي في اتصالات العملاء يسمح للشركات بتوحيد قواعد العمل التي تتعامل مع احتياجات العملاء بعيداً عن قنوات الاتصال أو موقع المصدر ويسمح بعمل تقارير متكاملة عن المصادر المتفرقة. بغض النظر عن الطريقة التي يتعامل من خلالها العميل مع الشركة، يزيد التوجيه متعدد الوسائط من قدرة الشركات على عمل تكامل لا مثيل له بين الصوت والبريد الإليكتروني وقنوات الويب، بما فيها غرف الدردشة على الويب، وبروتوكول VoIP والاتصال مرة أخرى عبر الويب، وذلك من أجل إنشاء مركز اتصالات يقوم على الإنترنت. يتم التعامل مع جميع الاتصالات بطريقة متناسقة وعلى قدم المساواة من خلال طرق توجيه ذكية وذلك طبقاً لاستراتيجية التوجيه التي تضعها الشركة.

الفصل الخامس عشر

توزيع الاتصالات الهاتفية

مكالمات لم يرد عليها أحد

في الماضي، عندما كان يتم تبادل أجهزة الهاتف يدويًا، كان هناك ما يطلق عليه المكالمات التي لم يرد عليها أحد وهي المكالمات الواردة إلى مركز الاتصالات والتي تضيء عدة لمبات على لوحة المفاتيح ولكن لم يرد عليها أحد لانشغال جميع العاملين بالرد على مكالمات أخرى؛ إن جميع اللمبات على لوحة المفاتيح مضيئة ولكن تم غض الطرف عنها ولم يجيبها أحد لأنه لم يحالفها الحظ.

بعد مرور مدة طويلة من الزمان، ظهر نظام المفاتيح الذي أصبح التقنية المفضلة في الشركات الصغيرة التي لا تستطيع تحمل نفقة تعيين عاملين متخصصين للرد على الهاتف. في هذا النظام، تضيء المصابيح في عدة أماكن على الهاتف عند ورود المكالمات ولكن هناك جرسًا يرن أو لمبة تضيء لذلك لن يكون من السهل تجاهل هذه الاتصالات. استخدم الكثير من الرواد في صناعة مراكز الاتصالات نظام المفاتيح للمساعدة في فعالية السماعات الهاتفية ومضاعفة المكالمات في الخطوط الفردية.

في الوقت الذي كانت فيه المراكز الصغيرة تستخدم نظام المفاتيح، كانت المراكز الكبرى تستخدم النظام الآلي لتوزيع الاتصالات (Automatic Call Distribution - ACD) الذي كان أول محاولة جادة لتصميم نظام يتعامل خصيصًا مع المتصل في عملية واحدة. كانت هذه النظم كبيرة وغالية الثمن وكانت المراكز الكبرى فقط هي التي تستطيع تحمل هذه النفقات. كانت شركات الطيران وشركات الشراء عن طريق البريد من الشركات الأولى التي استخدمت نظام ACD والذي كان منفصلاً تمامًا عن نظام الهاتف في الشركة. يوجد قوائم انتظار في نظام ACD وبذلك تم القضاء نهائيًا على ظاهرة المكالمات التي لم يرد عليها أحد.

تطورت نظم الهاتف في مراكز الاتصالات، في الثمانينيات من القرن العشرين، لينتج عنها جهاز الكمبيوتر الخاص الذي يشغل برنامجًا واحدًا فقط لتوصيل المكالمات الهاتفية. ولكن لم يستمر هذا البرنامج لمدة طويلة وسرعان ما ظهر نظام الاتصال الخارجي المباشر الرقمي (Private Automated Branch Exchange - PABX) الذي يرسل معلومات عن

المكالمات التي تم التعامل معها بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المعايير التي كان يستفاد منها في الرد على المكالمات في مجموعات مثل البحث عن خط اتصال خالي في المجموعة.

النظم المستخدمة اليوم

تقدم نظم الاتصال الهاتفي الحديثة وظائف نظام ACD كجزء لا يتجزأ من وظائفها، على الرغم من التكاليف الإضافية التي تتحملها الشركة التي تقدم هذه الخدمة. تعمل جميع مراكز الاتصالات الآن، حتى المراكز الكبيرة، على نظام ACD كجزء من نظام الاتصال PABX الذي يمد أنشطة العمل غير المباشر بخدمة الهاتف في الوقت نفسه. يمكن تطوير وظائف نظام ACD كما حدث مع وظائف نظام PABX؛ ومن ثم يمكن إنشاء مراكز اتصالات كاملة لمجموعة صغيرة من المتخصصين مثل المساعدات التقنية.

ما الصفات الإضافية التي ستنتج عند دمج نظامي PABX وACD؟

- أجهزة هاتف ذكية – تستخدم أفضل السماعات الرقمية.
- قوائم الانتظار – يمكن من خلال هذه التقنية وبرامجها تصميم قوائم انتظار للمكالمات الواردة وتحديد، بناءً على القواعد، الطريق الذي ستوجه إليه كل مكالمة هاتفية.
- المعلومات الإدارية – متخصصون يقدمون تقارير حول أنشطة العاملين وحجم الاتصالات ومستوى الأداء في خدمة العملاء.

على الرغم من الشهرة الواسعة التي حققتها هذه التقنيات، فإن كثيراً من العاملين في مجال الاتصالات يتعاملون مع وسائل الاتصال هذه بعيداً عن شبكة تكنولوجيا المعلومات التي تقوم عليها الصفقات مع العملاء. هذه هي الخطوة الكبيرة التالية: التقاء الصوت والبيانات في نظام واحد، كل ذلك من أجل القضاء نهائياً على المكالمات التي لم يرد عليها أحد.

الفصل السادس عشر

التقاء الصوت والبيانات

من أحدث التقنيات التي أثرت في مجال مراكز الاتصالات استخدام Internet Protocol (IP) كوسط الاتصال الوحيد. على مدى السنوات الماضية، قامت مراكز الاتصالات بتدعيم الصوت والبريد الإليكتروني وغرف الدردشة على الويب والتعاون عن طريق الويب، وذلك باستخدام مجموعة من التقنيات الهاتفية التقليدية وتكنولوجيا الإنترنت التقليدية أيضًا. يعني هذا حتمية وجود شبكتين في مركز الاتصالات وعملية دمج تسمح بنقل الصوت أو البيانات للموظف ليتم تنسيقها خلال النظامين. يتطلب هذا في الغالب عملية دمج معقدة لجعل مكونات الإنترنت تستخدم واجهة نظام الدمج بين الكمبيوتر والهاتف (Computer Telephone Integration - CTI) الخاصة بنظام ACD للتحكم في توزيع المكالمات على العاملين. يعني هذا أيضًا أن بعض الوسائل التكنولوجية التي كانت تعمل بشكل مستقل، مثل نظام ACD والبريد الإليكتروني وغرف الدردشة على الويب والتعاون عن طريق الويب، قد تم دمجها معًا. أدت عملية الدمج هذه إلى التوصل إلى حل ولكنه أصبح شيئًا لا يطاق بالنسبة للإدارة.

لقد تم تطوير المنتجات بحيث أصبح بروتوكول IP آلية الاتصال الوحيدة من أجل التغلب على هذه المشكلة وتبسيط هيكل العمل في مراكز الاتصالات.

من الضروري استخدام وسائل الاتصال الهاتفي التقليدية من أجل مساعدة العملاء وحتى يكون هناك منفذ يحول الصوت المستقبل من الشبكات المحلية التقليدية إلى بروتوكول IP ويرسله من خلال الشبكة المحلية.

يوجد في مراكز الاتصالات جميع العوامل العادية المطلوبة للتعامل مع المكالمات والاتصالات وقوائم الانتظار، ولكن يعتمد كل من هذه العوامل على بروتوكول IP أكثر من اعتماده على الصوت، ومن ثم حدث تداخل بين بروتوكول IP ونظام ACD ليظهر ما يطلق عليه تكنولوجيا IP ACD؛ التي أصبحت عاملاً مهمًا في إدارة أنشطة العاملين وتوجيه النشاط الذي يريده الموظف للتعامل مع الاتصال التالي طبقًا لقواعد العمل المناسبة. وعلى نفس المنوال، حدث تداخل بين بروتوكول IP ونظام الرد التفاعلي IVR، لينشأ ما يعرف بـ IP IVR، والبريد الإليكتروني وغرف الدردشة ووحدات الخدمة. يتم الربط بين مواقع العاملين باستخدام بروتوكول IP الذي يحول بروتوكول VoIP مرة أخرى إلى صوت.

يسهل من خلال هذا الهيكل المبسط الحفاظ على الحلول وتبسيط احتياجات العاملين لأن العمل في مراكز الاتصالات لا يحتاج إلى عاملين نوي خبرة في الشبكات المتباينة، كما يساعد هذا الهيكل في التبسيط الشديد للحركات والتغييرات. يتم توصيل الهاتف بوصلات إلى نظام ACD في مراكز الاتصالات التقليدية؛ أما في المركز الذي يستخدم بروتوكول IP، فيجب التعرف على الهاتف من خلال عنوان البروتوكول حتى يمكن نقله إلى غرفة أخرى أو مبنى آخر أو حتى إلى بلد آخر، كما يجب أن تكون هذه التقنية جاهزة للاستخدام على الفور عن طريق الـ ACD IP. يعني هذا أن التوسع في إقامة المباني وتعيين العاملين الذين يعملون من المنزل أو من خارج البلاد سيكون سهلاً مثل الاتصال بالإنترنت.

التحول المرن

يوجد في مراكز الاتصالات خدمة متوفرة للشركات التي لا تحتاج إلى شراء لوحة المفاتيح الخاصة بالهاتف. تقدم هذه الخدمة شركات الاتصالات الكبيرة حيث يتم تأجير أجهزة الهاتف والكبائن التي يجلس فيها العاملون ويتم الربط بين هذه الأشياء باستخدام وحدة تحويل المكالمات عن بعد داخل الشبكة الهاتفية لشركة الهاتف. وبهذا يتم التخلص من جميع الأعمال المرتبطة باختيار وحدة التحويل وتركيبها والوصلات والإدارة المستمرة للنظام. كما يتم التخلص أيضًا من تكاليف بداية هذا المشروع وتتحمل الشركة بدلاً منها تكاليف الإيجار المستمرة.

يمكن تقديم نفس هذه الخدمة؛ باستخدام تقنية IP IVR؛ ولكن بدلاً من اللجوء إلى أجهزة معقدة من كابلات الهاتف يتم عمل وصلة بروتوكول IP ذات سعة نقل بيانات مناسبة بشبكة IP-ACD.

تتميز هذه العملية بالمرونة الشديدة وتؤيد بعض المفاهيم مثل العمل من المنزل وغيره. تحتاج هذه العملية إلى وصلة بروتوكول IP بمكتب الموظف ولا يهم بعد ذلك المكان الذي يعمل منه الموظف. كما أن عملية تأكيد الدخول سهلة أيضًا، حيث يتم توصيل جهاز كمبيوتر وتسجيل الدخول على الشبكة والبدء في العمل. سيكون من السهل باستخدام هذه التقنيات تخيل بيئة عمل غير محددة الجدران تسمح للعاملين بالعمل من المكان الذي يشعرون فيه بالراحة الكاملة.

الاتجاه نحو استخدام بروتوكول IP

على الرغم من أن هذه الحلول تقدم العديد من الفوائد لمراكز الاتصالات، فيجب ألا تغير أسلوب العمل الأساسي في المركز وهو الحديث إلى العملاء. لذلك، يجب القيام بعمل تغييرات كبيرة ومهمة في المركز قبل البدء في التفكير باستخدام هذه الأساليب التكنولوجية. على سبيل المثال، الانتقال إلى التعامل من خلال قنوات متعددة وفتح مركز اتصالات جديد ودمج سنترال تابع. لو قام المركز بعمل أي من التغييرات السابقة، فيمكنه استخدام هذه التقنيات.

نواحي يجب التفكير فيها

ما الأشياء التي يحتاجها المركز من الحلول البرمجية؟ هناك وظيفتان يجب البحث فيهما جيداً.

١- **الإمكانية الوظيفية**: لو تم استخدام نظام ACD، لا بد من التأكد أولاً أنه سيقوم بجميع الوظائف المتوقع القيام بها. كما أن أدوات الإدارة ستكون خطيرة للغاية لأن الغالبية العظمى منها في مراكز الاتصالات تقوم على إدارة العاملين واستعراض الأداء في المركز.

٢- **المرونة**: أثبت التاريخ أنه يمكن الاعتماد على الأجهزة الصوتية. في حالة التحول إلى استخدام تكنولوجيا IP التي تعمل من خلال الشبكة المحلية LAN، سيؤدي أي عطل في الشبكة المحلية إلى انهيار العمل بأكمله، ليس فقط أجهزة الكمبيوتر ولكن أجهزة الهاتف أيضاً. لذلك، يجب حماية جميع الأجهزة ضد الفيروسات.

الفصل السابع عشر

ظهور الإنترنت في مراكز الاتصالات

نمو الإنترنت

يعد التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال غير التقليدية عبر الإنترنت عاملاً كبيراً في التغيير. تشير بعض التحليلات، التي قام بها المتخصصون، إلى أنه مع نهاية عام 2003 سترتفع نسبة الاتصال بمراكز الاتصالات عن طريق البريد الإليكتروني أو مواقع الويب إلى أكثر من 35 في المائة. لقد زاد عدد الشركات التي تستخدم مواقع الويب لحث العملاء على الاتصال ودفع عجلة المبيعات إلى الأمام؛ صاحب ذلك زيادة الحاجة إلى برامج تطبيقات جديدة لإضافة المزيد إلى التكنولوجيا التقليدية التي تعتمد على الصوت. هناك بعض السمات التي يجب أن تتوفر في الحلول التقنية المستخدمة في مراكز الاتصالات، وهي توفير قوائم انتظار وتوجيه الاتصالات وإعداد تقارير حول الحلول المستخدمة في الاتصالات الصوتية عن طريق الهاتف وحول بروتوكول VoIP والبريد الإليكتروني والفيديو ومواقع غرف الدردشة والاجتماعات عبر شبكة الإنترنت ووظائف الاتصال مرة أخرى عبر الإنترنت.

على الرغم من ذلك، فبدلاً من محاولة تخفيف عبء المكالمات الواردة، فرض هذا التطور الهائل في الإنترنت على مراكز الاتصالات تحديات جديدة. ستحدث زيادة كبيرة في عدد المكالمات الهاتفية نتيجة الاتجاه المتزايد إلى تقديم خدمة العملاء عن طريق الإنترنت والتي ستؤدي بدورها إلى زيادة الاعتماد على تطبيقات الويب ونمو قنوات الاتصال الجديدة مثل بروتوكول التطبيق اللاسلكي (WAP) والتليفزيون الرقمي.

إذا فضل العملاء الاتصال بالشركات عن طريق الإنترنت أو البريد الإليكتروني، يجب أن تضع مراكز الاتصالات استراتيجيات لتحقيق مبيعات أو خدمات من هذه الاتصالات. على سبيل المثال، تقوم إحدى شركات بيع الكتب بعرض الكتب على البرامج الافتراضية على شبكة الإنترنت. وقد أعلن المدير العام للشركة أن مراكز الاتصالات من أهم المناطق في الشركة. وفي ظل الخوف الشديد من التعاملات التجارية عبر الإنترنت، فإن الرابحين في مراكز الاتصالات هم الذين سينجحون في تحويل المتصفحين في شبكة الإنترنت إلى مشترين بأية وسيلة ممكنة، لا سيما في مجال التجارة الإليكترونية.

لذلك، لا تحتاج مراكز الاتصالات فقط للتعامل مع الطلبات التي تأتي عبر وسائل الاتصال المتعددة والاستجابة إليها، ولكن يجب عليها أيضاً أن تعمل على تنمية قدرات توجيه

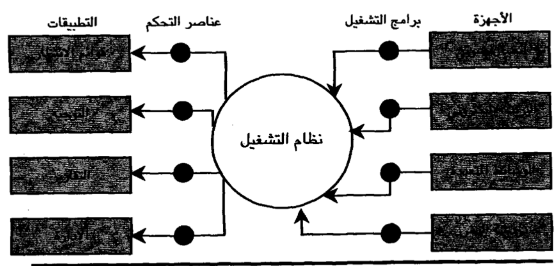


المكالمات الهاتفية للاستجابة السريعة للإقبال المتزايد على التعامل معها؛ ولكن كيف يمكن لهذه المراكز القيام بذلك؟

نقط اتصال جديدة

لا تتكلف العروض التي تأتي عن طريق مواقع الويب الكثير من المال، كما أنها تتميز بالفعالية فيما يتعلق بتقديم المعلومات وطلبها. ومن هنا يجب أن تستغل الشركات هذه الميزة أيما استغلال؛ بمعنى أن تقوم الشركة بدمج مواقع الويب الخاصة بها ووحدة خدمة البريد الإليكتروني مع تلك الخاصة بمركز الاتصالات لإعطاء العملاء نطاق واسع من قنوات الاتصال مع عدم الحيلولة دون فرصة التحدث إلى شخص حقيقي. لقد أصبحت مواقع الويب أحد قنوات الاتصال بمراكز الاتصالات إلى جانب الهاتف والفاكس والبريد الإليكتروني. يبين الشكل (١٧-١) مستويات التكامل المطلوبة في نظام الاتصالات.

يقدم تكامل الويب، في أبسط حالاته، أحد الخيارات المتاحة للعملاء، على موقع الويب الخاص بالشركة، لإرسال البريد الإليكتروني إلى مركز الاتصالات. كما يمكن تصميم زر "Call me" على موقع الويب، يصل العميل من خلاله إلى قائمة بسيطة ليتمكن من تحديد الوقت المناسب له للموظف المسئول للاتصال به مرة أخرى. هناك تطبيقات أخرى أكثر تعقيداً لتكامل الويب تسمح للعملاء بالاتصال المباشر بالعاملين باستخدام خواص التصفح المتزامن مثل "اللوحات البيضاء" في حين التحدث من خلال خط تليفوني واحد. تقدم شركات البرامج التطبيقية مثل Microsoft وNetscape هذه الخدمات بشكل أسهل نسبياً للتعامل مع التطبيقات القائمة بالفعل.



الشكل (١٧-١): أجهزة وبرامج تشغيل وعناصر تحكم وتطبيقات نظام التشغيل في مركز الاتصالات

إدارة سير العمل

تناسب طرق الاتصال الحديثة المنهج القائم على سير العمل الذي تتبناه مراكز الاتصالات في الاتصال بالعملاء. لم تعد الاتصالات الواردة إلى مركز الاتصالات - سواء كانت عن طريق الهاتف أو الفاكس أو البريد الإليكتروني - وعمل السجلات الخاصة بها والتوثيق والحسابات وغيرها من الإجراءات الأخرى مجرد مكالمات هاتفية واردة ولكنها وظائف العمل التي يتعامل معها العاملون ذوي الكفاءة المطلوبة. ولكن من أجل ضمان سير العمل بطريقة فعالة، يجب أيضًا تتبع المعلومات المرتبطة بالاتصالات، والتي تعد العمل الأساسي في مركز الاتصالات، كما يجب المزج بين قوائم الانتظار والتوجيه والتقارير الواردة من البريد الإليكتروني وبروتوكول VoIP والدردشة وعقد الاجتماعات على شبكة الإنترنت والاتصال عن طريق الويب باستخدام الاتصال الصوتي التقليدي.

توجيه الاتصالات

مما لا شك فيه أنه لا جدوى من إعطاء العملاء فرص اختيار متعددة للاتصال دون تحديد الأولويات وإدارة الاتصالات الواردة بفاعلية. تكمن المهارة في المزج بين وسائل الاتصال المتعددة بمرونة ويسر في المركز نفسه وتقديم هذه الوسائل للعاملين الذين لديهم المهارات اللازمة والقادرين على التعامل معها.

يمكن للمشرف على مركز الاتصالات، باستخدام برامج الحلول الخاصة بالإدارة، تحديد مواصفات التوجيه التي تناسب الاحتياجات الفعلية لمراكز الاتصالات، على أن يضع في الحسبان مهارات العاملين المتاحة أو مهارات المجموعات. إن الخطوة الأولى على هذا الطريق هي تصنيف العاملين تبعًا لكفاءتهم إلى مجموعات، كأن يتم على سبيل المثال تصنيفهم حسب المعلومات التي اكتسبوها في مجال معين أو حسب مهاراتهم في التحدث باللغات المختلفة.

التوجيه والتخطيط

يمكن شرح كيفية عمل هذه الطريقة من خلال مركز اتصالات داخل شركة خدمات مالية. قد يقوم العملاء بإجراء الاتصالات الهاتفية بالشركة أو إرسال رسائل عبر البريد الإليكتروني لطلب كتيبات دعائية أو للاستعلام عن الدفع من وإلى أرصدتهم، أو قد يحتاج العميل إلى الحديث إلى أحد العاملين لطلب المشورة حول إحدى الصفقات المعقدة. وهنا يتم تطبيق قواعد

التوازن لتخطيط احتياجات الاتصالات الواردة وتوزيعها على العاملين المتواجدين في المركز. على سبيل المثال، قد يقوم المشرف على المركز بتأكيد نظام لوضع اللغة الأجنبية كإحدى المهارات المطلوبة في عالم اليوم الذي أصبح فيه التكامل بين الأسواق أمراً طبيعيًا. إن العوامل الأساسية هنا هي وضع مجموعة من قواعد التوجيه الشاملة والتي تسمح لأي اتصال بأخذ الأولوية والتقدم على غيره من الاتصالات. لا يستفيد العملاء فقط من هذه الخدمة ولكنها تفيد أيضًا في تطوير مستوى الخدمة.

الشبكات

سيتم إلقاء المزيد من الضوء على بعض الأمثلة الإضافية التي تشرح كيفية دمج الاتصالات عن طريق الويب بالاتصالات في المركز، والفوائد التي تعود من عملية توفير خدمة الويب في المركز. على سبيل المثال، تستخدم الشركات المتخصصة في طلبات الشراء البريدية نظام الدمج بين الكمبيوتر والهاتف والنظام الآلي لتوزيع الاتصالات ACD، مزود بنظام متكامل للاستجابة الصوتية التفاعلية المرتبطين جميعاً بقاعدة بيانات الشركة. كما يتم الربط بين وحدة خدمة الويب في الشركة ونظام ACD في المركز.

في هذا المثال، تقوم الشركة بعمل حملة مبيعات ولذلك صممت صفحات على مواقع الويب لتناسب هذا التعديل. طلب أحد العملاء زيادة الحد الائتماني لعمل طلبية مهمة عن طريق الإنترنت. عندئذ، يُعرض نموذج الائتمان الخاص بالشركة على شاشة العميل لكتابته وإرساله مرة أخرى إلى الشركة. بعد ذلك، تدرج هذه المعلومات في تطبيقات سير العمل في الشركة، وباستخدام التوجيه المعتمد على المهارات، يتم إرسالها إلى الموظف المناسب المسموح له بالتعامل معها قبل البدء في الصفقة.

في شركة أخرى، قد يحتاج العميل، الذي يتصفح موقع الويب، إلى السؤال عن توفر بعض أحجام المواد وأسعارها. كما يمكن للعميل، من خلال الموقع، أن يطلب من الموظف الاتصال به هاتفيًا في وقت لاحق للتأكد من التفاصيل المطلوبة. في هذه الحالة البسيطة، يتم التعامل مع هذا الطلب في تطبيقات سير العمل وإرساله إلى الموظف المناسب في الوقت المناسب. يمكن للشركات أن تستغل إمكانيات مواقعها بشكل أفضل بتوزيع تكنولوجيا الإرسال لإرسال المعلومات ذات الصلة إلى برنامج تصفح الإنترنت الخاص بالعميل وجعل مكالمات الإنترنت تقوم على التفاعل مع العميل.

حماية الاستثمارات

مما لا شك فيه أنه ما من مركز يريد القيام بعملية إحلال كاملة لنظم المركز القائمة لأن التكاليف والوقت الذي ستبقى فيه النظم دون عمل سيكلف أموالاً طائلة. إذا أراد المركز أن يستفيد من استخدام تكنولوجيا الويب، فعليه أن يحافظ على الاستثمارات الحالية ويعمل على التوسع في مناطق أخرى من العمل. هذا يعني أن التوجيه وتطبيقات سير العمل، التي استخدمها المركز نتيجة استخدام الويب، يجب أن تعمل في إطار نظم تشغيل المركز القائمة - التحويل وقواعد البيانات وإدارة الوثائق وغيرها - لتطوير العمل. إن الشركات التي تقوم بنقل مراكز الاتصالات فيها إلى بنية تحتية تدعم الوسائط المتعددة، ستقدم أعلى مدى من اختيارات خدمة العملاء.

الفصل الثامن عشر
الاتصال الآلي التنبؤي

وضعت رابطة التسويق المباشر تعريفاً للاتصال الآلي التنبؤي، يقول هذا التعريف:

"إن الاتصال الآلي التنبؤي هو عملية مصممة لرفع معدل الوقت الذي يقضيه الموظف في الاتصالات إلى أعلى معدلاته، عن طريق التعامل الآلي مع النواحي التي لا تحتاج إلى العنصر البشري؛ منها على سبيل المثال، تحديد العملاء والأرقام التي سيتم الاتصال بها والبقاء في وضع الانتظار وتصفية الرسائل التليفونية. يقوم هذا النظام بتوصيل المكالمات التي تم الرد عليها إلى العاملين، كما يرسل إلى شاشة العاملين التفاصيل المتعلقة بكل مكالمة تم إرسالها. يتم تعديل معدلات الاتصال الآلي لتوفير مكالمات باستمرار حتى يبقى العاملون منشغلين بالعمل باستمرار."

تم وضع أول نظام للاتصال الآلي التنبؤي في السبعينيات من القرن العشرين بعد أن كانت إحدى شركات المرافق في حاجة ماسة لتحديد الأشخاص عن طريق استخدام العديد من الخطوط الهاتفية. في ذلك الوقت، اكتشفت الشركات أن الاتصال الآلي يقوم مقام عمل الكثير من العاملين في وقت أقل وبتكلفة أقل أيضاً. تقوم هذه التقنية بإنهاء مهام العمل التي تتطلب الاتصال بآلاف الأشخاص مع استغلال وقت الموظف في الرد على التليفونات فقط.

العوامل الأساسية لظهور تكنولوجيا الاتصال الآلي التنبؤي

جاء العامل الأساسي وراء تكنولوجيا الاتصال الآلي التنبؤي المستخدمة اليوم نتيجة الاحتياجات التالية في مراكز الاتصالات:

- إجراء المكالمات آلياً
- إعداد قوائم الاتصال وإدارتها
- إدارة العديد من خطوط الهاتف
- التنبؤ والدخول إلى المعلومات

مميزات تكنولوجيا الاتصال الآلي التنبؤي

عند استخدام الوسائل اليدوية في الاتصالات في المشروعات التي تحتاج إلى إجراء آلاف المكالمات الصادرة في اليوم الواحد، يسهل الوقوف على عدد الساعات الكثيرة الضائعة في النواحي المتعلقة بهذه المكالمات. لذا، تقدم تكنولوجيا الاتصال الآلي التنبؤي ثلاث فوائد أساسية تتميز بها عن الاتصال اليدوي:

١- تتعامل هذه التقنية مع جميع المهام المتعلقة بالمكالمات.

٢- تعد هذه التقنية قوائم انتظار للاتصالات باستخدام معدلات إحصائية تتنبأ بالزمن الذي سينتهي فيه الموظف من المكالمة الحالية.

٣- تزيد هذه التقنية من الإنتاج لأنها تعمل على توصيل الاتصال الصوتي للهاتف وسجلات العملاء إلى جهاز الكمبيوتر.

تؤدي هذه المميزات الثلاث إلى زيادة معدل المكالمات التي يقوم بها كل موظف في الساعة لما يزيد عن خمسين دقيقة مقارنة بمتوسط عدد الدقائق الذي كان يتراوح ما بين 10 إلى 15 دقيقة في الاتصالات اليدوية.

إدارة المعلومات

يتطلب إجراء المكالمات الهاتفية آليًا تعرف النظام على الرنين الهاتفي، مثل ذلك الذي يدل على انشغال الخط أو الرنين دون أن يجيب أحد أو الصوت البشري أو الصوت المسجل على الهاتف. تعد القدرة على العمل مع قواعد بيانات متعددة والتطبيقات المضيفة جزءًا مهمًا في إدارة قائمة الاتصالات. يتم تخزين المعلومات الخاصة بالعملاء في برامج خارجية متعددة؛ لا بد من إدخال إدارة قائمة الاتصالات على جميع المصادر والربط بينها لإنشاء القوائم النهائية. في تطبيقات الخدمات المالية وخدمة العملاء، أظهرت الخبرات أنه عند تحويل القوائم إلى النظام، فإنه يطلب عمليتي تحديد وفرز أخريين من أجل الوصول إلى حملات أكثر تركيزًا.

العمليات الآلية

يحتاج نظام الاتصال الآلي التنبؤي إلى نظام تحويل لضمان أن الاتصالات الفورية قد تمت بالفعل؛ هذا من أجل إدارة العديد من الخطوط التليفونية والعاملين. في حالة إتمام عملية التوصيل بين الموظف والهدف بشكل آلي، تزيد فعالية الموظف وإنتاجه نتيجة استخدام نظام الاتصال الآلي التنبؤي. ولكن التحدي الأساسي في هذه العملية هو المضي بهذه العملية إلى

أبعد مما هو محدد لها لضمان أنه في اللحظة التي ينتهي فيها الموظف من الاتصال يبدأ في اتصال آخر وذلك للحصول على أقصى الأرباح الممكنة من العاملين. حتى يتم ذلك بنجاح، يجب أن يتنبأ النظام بالوقت الذي سينتهي فيه الموظف من المحادثة الهاتفية على التحديد. هناك نقطة أخرى، بما أن الموظف يعمل طبقًا لأسلوبه هو وأن هناك اختلافًا بين العاملين في أسلوب تعاملهم مع المكالمات الواردة أو الصادرة، يجب أن يتنبأ النظام بالوقت المناسب لكل موظف طبقًا لهذه الاختلافات. يجب أن يتعقب نظام الاتصال الآلي التنبؤي هذه المعلومات ويطبقها على العاملين.

فوائد هذا النظام

بوجه عام، عند تطبيق نظام الاتصال الآلي التنبؤي في المشروعات التي تقوم على التعاملات بين العملاء والعاملين تزيد إنتاجية العاملين بنسبة 150 إلى 400 في المائة، حسب تطبيق المكالمات. إن الفرق الأساسي بين المشروعات التي تقوم على التعاملات بين العملاء والعاملين وتلك التي تقوم على التعاملات بين الشركات هو إنتاج العاملين، مع زيادة تتراوح نسبتها بين 30 و60 في المائة لصالح المشروعات التي تقوم على التعاملات بين الشركات. يتحدد هذا الاختلاف في الإنتاجية بحقيقة أن المستهلك لا يحب أن يكون في المنزل مثله مثل العميل الذي لا يحب الذهاب إلى محل المشروع.

التحكم في الإدارة

هناك فائدة كبيرة مهمة وغير ملحوظة تعود من استخدام نظام الاتصال الآلي التنبؤي وهي التحكم في الإدارة أو تنظيم التشغيل والتي تقوم بعمل سلسلة من الاتصالات الواردة والصادرة. يقدم النظام أدوات إدارية لضمان التزام العاملين والمراقبين بالقواعد والسياسات عند اتخاذ قرارات خاصة بالاتصالات الهاتفية.

الفوائد الحقيقية من هذا النظام على الإدارة:

- يضمن هذا النظام اتباع العاملين لقواعد وسياسات مركز الاتصالات.
- يتماشى هذا النظام مع قواعد الشركة التي تنص على معاودة الاتصال بالأرقام التي سبق الاتصال بها ولم يجب عليها أحد طوال اليوم.
- يقوم هذا النظام بتسجيل جميع المحاولات التي تم إجراؤها وتحديث قواعد البيانات ذات الصلة باستمرار.

- يضمن التحكم في سير العمل الالتزام الدقيق بسياسة العمل بغض النظر عمن يتعامل مع الاتصال الهاتفي.
- يوفر هذا النظام الوقت للمراقبين لاستثماره في التدريب والتوجيه لأنه ليس هناك حاجة لمراقبة العاملين في أثناء العمل.
- يعرف النظام من على الهاتف في كل اتصال على وجه التحديد وما المدة التي استغرقتها المكالمة، لذلك يتم عمل تقارير شاملة للإدارة حول نظام المعلومات.

باختصار، يمكن لتكنولوجيا الاتصال الآلي التنبؤي عمل نتائج مذهلة عند تطبيقها في البيئة المناسبة. إن هذه التكنولوجيا من التقنيات الأساسية في مراكز الاتصالات اليوم ولذلك يقوم مستقبل هذه التقنية على التكامل مع التقنيات الحديثة مثل الإنترنت. في حالة الاتصال عن طريق الويب والذي يطلب فيه العميل معاودة الاتصال به في وقت لاحق، يتم تخزين هذه المعلومات على هذا النظام وسيتم الاتصال بالعميل في الوقت المحدد. يعد الاتصال عن طريق نظام الاتصال الآلي التنبؤي أحد قنوات الاتصال في المراكز متعددة القنوات التي تقدم إدارة حقيقية للتعاملات مع العملاء عبر الهاتف والبريد الإليكتروني والدردشة عبر الويب والرسائل الفورية وبروتوكول VoIP والتجارة الإليكترونية والفاكس.

الفصل التاسع عشر

التعامل الآلي مع المكالمات

يعتبر البعض أن نظام التعامل الآلي مع المكالمات نظام فظيع، بل يشعر جميع من يتعامل مع هذا النظام أنه معلق في دوامة لا تنتهي من الشعور بالإحباط. ولكن هناك بعض الأوقات والأماكن التي يجب أن يتم التعامل فيها بالنظام الآلي، فالأمر لا يتعدى الحصول على النظام المناسب للخدمة الصحيحة والتعامل مع توقعات العملاء.



لا يستطيع أحد أن ينكر الخيارات الممتازة التي تقدمها مراكز الاتصالات التي يتعامل فيها العاملون المدربون مع المكالمات، ولكن هناك بعض الحالات التي يتم فيها التعامل مع الاتصالات آليًا وتقديم خدمة على نفس الدرجة من الجودة. هناك تساؤل آخر يطرح نفسه ويدور حول إمكانية استخدام أنماط أخرى من التعامل مع العملاء، ولو كان الأمر كذلك، كيف يتم دمج هذه الأنماط في النظام الأساسي للعمل في المركز. من بين الأوساط التي تقوم على التفاعل بين العميل والموظف الرسائل النصية وواجهة الويب وجهاز التليفزيون الرقمي، كما أن هناك بعض الوسائط الغنية مثل الهاتف المحمول وخدمات الرسائل المتطورة وخدمات الوسائط المتعددة.

سيتم التركيز هنا على نظام الرد التفاعلي IVR ومميزات وعيوب تطبيق هذه التقنية. من أكثر القضايا التي أدت إلى التوصل إلى تقنية نظام IVR وإلى القيمة الحقيقية التي يقدمها للمكالمات الواردة ما يلي:

- التكاليف
- سرعة البدء
- الحاجة إلى تغطية ساعات العمل الإضافية
- الحاجة إلى التعامل مع المكالمات الكثيرة الناشئة عن الإعلانات التليفزيونية والإذاعية

- المحافظة على السرية
- الحاجة للتمويل الذاتي للخدمات أو العرض الترويجي لها أو قياس مدى ربحيتها

التكاليف

مما لا شك فيه أن نظام IVR أقل تكلفة من الاستعانة بعاملين للرد على الهاتف في مراكز الاتصالات. تضم التكاليف التي يتم دفعها للبدء في تقديم خدمة ما التكاليف الأساسية لتشغيل معدات النظام، ولكن من الممكن تعويض هذه التكاليف لو اعتبرت هذه الخدمة من المعايير التطبيقية مثل الحصول على الاسم والعنوان والكود البريدي. كما يمكن فرض رسوم للتعامل مع المكالمات، على سبيل المثال 10 أو 20 بنساً للدقيقة، للمكالمات التي يتم استقبالها. فيمكن الاستفادة من هذه الأجرة في حالة فشل الاتصالات. لا يتم تحصيل رسوم إضافية على الاتصالات التي تتم بعد ساعات العمل، وإذا تخطت الحملة جميع التوقعات فإن معظم البرامج لديها قدرات إضافية للعمل بلا توقف دون تكبد العميل أية تكاليف إضافية إلا التكاليف المذكورة من قبل للتعامل مع المكالمات. أما بالنسبة للتكاليف الأخرى، مثل عمل النسخ وإدارة قواعد البيانات والتنفيذ وإرسال الرسائل البريدية، فلن تختلف اختلافاً كبيراً عن تلك التي يتحملها المركز نتيجة العمل بالأساليب التقليدية.

سرعة البدء

من المحتمل أن تستغرق عملية بدء تشغيل العمل الآلي عدة ساعات سواء كانت الخدمة المقدمة بسيطة أو متوقعة بحيث يتم التحضير لها من قبل. من المستحيل حدوث ذلك في المراكز التي تعتمد على العاملين لأن الأمور المتعلقة بالقدرات والتدريب تستغرق وقتاً طويلاً.

تغطية ساعات العمل الإضافية

يتكلف العمل بعد أوقات العمل العادية أقل من تكلفة العمل في الساعات العادية مع نظام IVR لأن المعدات تعمل على أساس أربع وعشرين ساعة طوال أيام الأسبوع. تحد هذه التقنية من إجراء المكالمات في الأوقات غير المناسبة كما أنها تتغلب على مشكلة العثور على عدد العاملين المناسبين للعمل في النوبات الليلية أو في عطلات نهاية الأسبوع حتى لو كانت ميزانية العميل تتحمل التكاليف النظرية.

ساعات الذروة في الاتصالات الهاتفية

لا شيء يحبط إدارة الشركة أكثر من الاستثمار في حملة تطوير شاملة باهظة التكاليف، ولنجاح هذه الحملة لا بد أن تنشغل خطوط الهاتف ويسمع العميل رنين انشغال الخط. يستطيع نظام IVR التعامل مع آلاف الاتصالات الهاتفية في الوقت نفسه لو لزم الأمر، كما يقضي هذا النظام على شعور العميل بالحنق نتيجة انشغال الخطوط الدائم. تشير الدراسات إلى أن القليل من العملاء سيحاولون الاتصال مرة أخرى بعد سماعهم لرنين انشغال الخط وفي الحقيقة لن يحاولوا الاتصال أكثر من ثلاث مرات لو استمر انشغال الهاتف.

المحافظة على السرية

على الرغم من الاعتراضات حول الطبيعة المجهولة للتحدث إلى آلة، فإنه في بعض الحالات يكون هذا هو أسلوب الاتصال المناسب. ناقشت إثنان من دراسات الحالة الموضحة في هذا الفصل أحد الموضوعات التي قد تسبب بعض الحرج الشخصي وذكر الأشخاص الذين أجري عليهم البحث أنهم سعداء للغاية لأنهم يتحدثون إلى آلة وليس إلى إنسان حقيقي.

الخدمات ذاتية التمويل

إذا كان المراد من الخدمة تحقيق الربح أو مقابل مادي معقول، يمكن تقديم هذه الخدمة مقابل سعر عادي، يذهب جزء منه إلى صاحب هذه الخدمة. إذا تم تطبيق هذه الطريقة، بالإضافة إلى نظام التعامل الآلي مع المكالمات، فيمكن تخصيص هذه الخدمة لتحقيق الأرباح. إذا اعتمد المركز على العامل البشري، فمن المستحيل أن تحقق هذه الخدمة أي أرباح، على الرغم من إمكانية الاستفادة من العائد المادي للنفقات الإضافية.

من الممكن تقديم أفضل شرح لهذه النقاط من خلال دراسات الحالة الثلاث التالية.

دراسات حالة عن نظام IVR

اللجنة المعنية بالتعامل مع الكوارث

تعمل هذه اللجنة نيابة عن 15 منظمة خيرية لتنسيق حملات جمع المعونات في حالات الطوارئ الشديدة. عند حدوث كارثة شديدة، تسمح الإذاعة البريطانية للجنة التعامل مع الكوارث بالإعلان عن حملات جمع التبرعات مجانًا وطلب المعونات من أفراد الشعب. يدعو

الإعلان الشعب إلى الاتصال برقم ما، وتكون تكلفة هذا الاتصال هي نفس تكلفة إجراء مكالمة هاتفية لمسافة أكثر من 50 كيلو متر. خلال ساعات الإذاعة المباشرة لهذا الإعلان التي تبدأ في السادسة مساءً وتنتهي في الثانية عشر، يتم توجيه الاتصالات كاختيار أول في مركز الاتصالات الذي يعمل به ثمانون متطوعًا. دفع الإعلان عن هذه الحملة الكثير من المواطنين للاتصال، ومن ثم تم تشغيل برنامج آلي للمساعدة في أعمال المركز، حيث يستمر هذا النظام في العمل حتى بعد انصراف العاملين من المركز. نتيجة للدمج بين نظامي العمل البشري والآلي، تم التعامل مع كثير من المشكلات؛ ذلك لأن المشروع خيري، فكان لا بد من خفض التكاليف وكان الحل في استخدام النظام الآلي منخفض التكاليف. يسمح النظام الآلي بتوظيف قدرات عالية بتكلفة بسيطة، حيث يقدم تغطية شاملة طوال أيام الأسبوع ويتعامل مع المكالمات الكثيرة التي نتجت عن الحملة الدعائية الهائلة التي أقنعت الكثير من المواطنين بالتبرع والاتصال بالأرقام التي تم الإعلان عنها.

تولى أحد الأقسام في إذاعة الـ BBC الإشراف على هذه الخدمة الخاصة. فبالإضافة إلى النظام الآلي للتعامل مع المكالمات الكثيرة، قام هذا القسم بتوفير معلومات سريعة عن كيفية التبرع وقام بالكثير من العمل في الحملة. كانت نتيجة هذه الحملة تسجيل أكثر من ثلاثمائة ألف تسجيل في أيام قليلة.

يبين الجدول (١٩-١) ملخص الأسباب الأساسية وراء استخدام تكنولوجيا نظام IVR في هذه الحملة.

الجدول (١٩-١): ملخص الأسباب الأساسية وراء استخدام تكنولوجيا نظام IVR في حملة التبرعات

أسباب استخدام نظام IVR	هل مثلت هذه الخدمة مشكلة؟
التكاليف	نعم
سرعة البدء	نعم
التغطية في جميع الأوقات	نعم
ضغط المكالمات الناشئ عن إعلانات الراديو والتليفزيون	نعم
الحفاظ على السرية	لا تنطبق
الحاجة إلى التمويل الذاتي أو الوصول إلى حل مجزٍ	لا تنطبق

برنامج "حب الحياة"

قامت وحدة العمل الاجتماعي في إذاعة الـ BBC بتنفيذ برنامج "حب الحياة" والإشراف عليه وتنظيمه. تعد وحدة العمل الاجتماعي مسئولة عن التعامل مع الموضوعات التي تلقى رواجًا لدى الجماهير وتدر ربحًا ماليًا للإذاعة. كان الغرض من هذا البرنامج الاهتمام بالموضوعات المثيرة، ولذلك صممت الوحدة كتيبًا، وعلى من يريد الحصول عليه أن يتصل بالرقم المحدد؛ ويستقبل النظام الآلي المخصص لهذا الغرض المكالمات. وقع الاختيار على هذا النظام على أساس التغطية الشاملة وتغطية النفقات للارتفاع المفاجئ والشديد في عدد المكالمات والحاجة إلى أن تحقق الخدمات عائدًا ماديًا مقبولاً. بالإضافة إلى ذلك، يقدم هذا البرنامج هذه السرية التي يحتاج إليها المستمعون لأنهم يتحدثون إلى آلة وليس إلى إنسان. كان تمويل هذه الخدمة تمويلاً ذاتيًا حتى بالنسبة لتكلفة طبع الكتيبات.

كان هذا مشروعًا من المشروعات التي تقوم على الاتصالات السمعية والتي تتعامل مع المكالمات وتنفيذ الكتيبات وتسجيل المكالمات.

يوضح الجدول (١٩-٢) الأسباب الرئيسية وراء استخدام نظام IVR في برنامج "حب الحياة".

الجدول (١٩-٢): ملخص بالأسباب الرئيسية وراء استخدام نظام IVR في برنامج "حب الحياة"

أسباب استخدام نظام IVR	هل مثلت هذه الخدمة مشكلة؟
التكاليف	نعم
سرعة البدء	لم يعتد بها.
التغطية في جميع الأوقات	نعم
ضغط المكالمات الناشئ عن إعلانات الراديو والتليفزيون	نعم
الحفاظ على السرية	نعم
الحاجة إلى التمويل الذاتي أو الوصول إلى حل مجزٍ	نعم



حملة تسويق أحد المشروبات

يقوم جهاز الكمبيوتر التابع Britvic بتقديم فترة استخدام مجانية لمستخدمي الهاتف المحمول للعملاء الذين يقومون بشراء زجاجة حجم 500 مل من هذا المشروب. تقوم هذه الخدمة على استخدام الإنترنت وخدمة الرسائل القصيرة SMS ونظام IVR وخط مباشر لمساعدة العملاء والذي يتم تقديمه طوال ساعات النهار لمدة سبعة أيام في الأسبوع. كانت هذه هي المرة الأولى التي يقوم فيها Britvic باستخدام قنوات اتصال متعددة في الوقت نفسه.

يكتب على كل زجاجة من زجاجات هذا المشروب رقم تعريف شخصي وتعليمات خاصة بموقع الويب في الشركة المنتجة. يستطيع العملاء تسجيل المكالمات المجانية باستخدام رقم التعريف الشخصي وترك التفاصيل الخاصة بهم. بمجرد أن يتم التسجيل يتم إرسال رسالة عبر خدمة الرسائل القصيرة SMS، خلال خمس دقائق، لتوضيح كيفية استخدام المكالمات المجانية. للحصول على المكالمات المجانية، يجب أن يتصل العملاء بنظام اتصال آلي. يستخدم خط المساعدات المباشر للتعامل مع استفسارات العملاء المتعلقة بالدعم ويقوم العاملون بالتسجيل نيابة عن العملاء دون الحاجة إلى الدخول إلى الإنترنت.

بعد مرور سبعة أسابيع، جذب هذا البرنامج ما يزيد عن 76 ألف زائر للموقع على شبكة الويب وقام أكثر من 40 ألف مستهلك بالتسجيل للاستفادة من المكالمات المجانية مما أدى إلى ارتفاع مبيعات الشركة بنسبة كبيرة.

يبين الجدول (١٩-٣) ملخصًا بالأسباب الرئيسية لاستخدام تكنولوجيا نظام IVR في التسويق لهذا المشروب.

الجدول (١٩-٣): ملخص بالأسباب الرئيسية لاستخدام تكنولوجيا نظام IVR في التسويق لهذا المشروب

أسباب استخدام نظام IVR	هل مثلت هذه الخدمة مشكلة؟
التكاليف	نعم
سرعة البدء	لم يعتد بها.
التغطية في جميع الأوقات	نعم
ضغط المكالمات الناشئ عن إعلانات الراديو والتليفزيون	لا
الحفاظ على السرية	لم يعتد بها.
الحاجة إلى التمويل الذاتي أو الوصول إلى حل مجزٍ	لم يعتد بها.

الفصل العشرون

البريد الإليكتروني في مراكز الاتصالات

يوضح هذا الفصل كيفية استخدام البريد الإليكتروني في مراكز الاتصالات لتحقيق أعلى مستويات الخدمة في الاتصالات مع العملاء.

أهمية استخدام البريد الإليكتروني في مراكز الاتصالات

يشهد العصر الحديث ثورة كبيرة في خدمات البريد الإليكتروني والاتصالات التي تقوم على شبكة الويب مما أدى إلى انتشارها في المؤسسات والشركات؛ ولكن قدرة هذه الشركات على التعامل مع هذه التقنيات ضعيفة للغاية.

أشارت إحدى الدراسات إلى أن 29 في المائة فقط من رسائل البريد الإليكتروني يتم الرد عليها في يوم عمل واحد. من بين هذه النسبة، حوالي 65 في المائة فقط تم الرد عليها بشكل دقيق، ومن ثم تكون النسبة الإجمالية للرسائل التي تم الرد عليها بشكل دقيق حوالي 19 في المائة من مجمل الرسائل. نتيجة لذلك ساد شعور عميق بعدم الرضا بين العملاء والذي وصفته الدراسة بأنه أزمة البريد الإليكتروني. ومما زاد من تعقيد هذه الأزمة الانتشار الكبير لتكنولوجيا إعداد الرسائل الجديدة داخل المؤسسات والشركات، من بين هذه التقنيات إعداد الرسائل الفورية والدردشة عبر الويب والخدمات التي يقدمها الهاتف المحمول مثل خدمة الرسائل القصيرة (SMS) وخدمات الوسائط المتعددة.

في الغالب، تقوم الشركات بالإعلان عن عناوين البريد الإليكتروني وأشكال شبكة الويب في مواقعها على شبكة الإنترنت وفي وسائل الإعلام ولا تدرك أن العملاء قد يستخدموا هذه العناوين بالفعل. وكالمعتاد، ترتفع أعداد الرسائل التي ترد إلى الشركة ارتفاعًا كبيرًا مفاجئًا وتتراكم الطلبات المتأخرة. عندئذ، تحاول الشركة أن تلجأ إلى الحلول الطارئة للتغلب على هذه المشكلة وعادة ما يتم تطبيق نظم إدارة البريد الإليكتروني والخدمات الذاتية التي تقوم على شبكة الويب. ولكن في حالة التهافت على استخدام التكنولوجيا الحديثة لا تفكر الشركات فيما تحتاجه من هذه التكنولوجيا ولا يتم دمج هذه التكنولوجيا في قواعد العمل.

لا تفيد معرفة أساليب إدارة البريد الإليكتروني في التعامل مع هذه التكنولوجيا، ولكنها تفيد في كيفية تطبيقها ودمجها في مراكز الاتصالات.

تكنولوجيا البريد الإليكتروني المستخدمة

تستخدم عدة تقنيات مختلفة ومتنوعة للبريد الإليكتروني في مجال الأعمال، يرتبط الكثير منها بالبنية التحتية ونظام تأمين الشبكة. يقال إن مسئولية التقنيات الأساسية في مراكز الاتصالات - مثل وحدات خدمة البريد الإليكتروني ونظم مكافحة الفيروسات ومكافحة SPAM ونظم توجيه المكالمات وغيرها من التقنيات - ليست من مسئوليات مدير مركز الاتصالات. فيما يلي عرض للتقنيات التي تساعد العاملين في مراكز الاتصالات على تطوير أدائهم.

هناك نوعان من التقنيات التي تطبق على البريد الإليكتروني:

نظم إدارة البريد الإليكتروني: هي حلول تعتمد على برامج الكمبيوتر وتقوم بتوجيه البريد الإليكتروني واستعلامات الويب وتعقبهما والرد عليهما أو تقترح الرد المناسب لهما. تقوم الغالبية العظمى من حزم البرامج بالوظائف التالية:

- توزيع وتتبع الرسائل الواردة عبر البريد الإليكتروني
- عمل مستويات متعددة من قوائم الانتظار للبريد الإليكتروني في إدارة العمل
- قاعدة بيانات رئيسية لجميع قواعد البيانات عن الإجابات الآلية
- تدعيم نماذج الويب
- مراقبة الوقت الذي يستغرقه الرد ومراقبة أداء ممثلي خدمة العملاء
- تتبع تاريخ التعامل مع العميل

تتميز حزم البرامج المتقدمة ببعض السمات من بينها:

- تصنيف البريد الإليكتروني (التعرف الآلي على محتوى الرسالة وفئتها)
- اقتراحات آلية لمساعدة العاملين في الإجابات الشخصية
- الإجابات الآلية (بعضها ينم عن الذكاء الصناعي للبحث عن إجابات محددة من نظام آخر خاص بتكنولوجيا المعلومات، مثل حالة الأوامر)
- نظم المواقع المتعددة
- نظم اللغات المتعددة
- الإخطار الآلي بالبريد الإليكتروني (إجابات فورية على العملاء)
- تسليم آمن لرسائل البريد الإليكتروني

- الارتباط بنظم إدارة العلاقات مع العملاء (تخزين مركزي لرسائل البريد الإليكتروني)
- الارتباط بنظم الهاتف (قوائم انتظار مختلطة)
- نظام متكامل للرسائل الصادرة
- مساعد لغوي (لضمان تناسق العبارات والمصطلحات المستخدمة)

الرسائل الإليكترونية الصادرة للتسويق والإخطار: تقوم بعض نظم البريد الإليكتروني، التي تستخدم كأداة للتسويق الإليكتروني لشركة ما، بالأعمال التالية:

- الرسائل الإخبارية والإعلانات
- أحداث الترقية والتسجيل
- المتابعة
- استطلاع رأى العملاء
- تحديث المنتجات واستردادها

تقوم حزم البرامج في الغالب بالوظائف التالية:

- تسليم الكثير من رسائل البريد الإليكتروني
- أدوات إدارة للتعامل مع تدفق البريد الإليكتروني
- إرسال الرسائل في المواعيد المحددة
- تقنية متقدمة للاسترداد

على الرغم من كثرة ووفرة تقنيات التعامل مع البريد الإليكتروني بفعالية، فإن المهارات والقدرات اللازمة للتطبيق الفعال لهذه التقنيات ليست كذلك. لذلك، سيتم التركيز هنا على الأساليب التي تتبعها مراكز الاتصالات للتعامل الأمثل مع هذه التقنيات.

الأسلوب الأمثل في إدارة البريد الإليكتروني

يجب أن تقوم إدارة مركز الاتصالات بوضع خطة أولاً قبل البدء في أي عمل. يقول الخبراء في مجال مراكز الاتصالات إنه من أجل التحكم في البريد الإليكتروني يجب أن تحدد إدارة المركز الهدف من استخدام هذه التقنية. على المسئولين في المركز أن ينظروا في الأسئلة التالية قبل البدء في العمل:

- كم عدد العملاء الذين يريد المركز التعامل معهم عبر البريد الإليكتروني؟
- من هم هؤلاء العملاء؟ لماذا يريد المركز التعامل معهم؟
- ما الطريقة التي يريدون أن يتسلموا من خلالها المساعدات التي يريدونها؟
- ما توقعات هؤلاء العملاء (على سبيل المثال، وقت الرد على الرسائل ودرجة الخصوصية)؟
- ما الأشياء التي يستطيع المركز القيام بها؟ وما الأشياء التي لا يستطيع القيام بها؟
- هل ستصبح الخدمة عاملاً أساسياً في العمل في المركز؟
- هل يمكن أن تتحول بعض الخدمات إلى مصدر لتدفق الإيرادات؟
- هل تريد إدارة المركز أن تتم الاتصالات عبر الإنترنت فقط أم تريد أن تقدم قنوات متنوعة للاتصال ومن بينها الاتصالات الشخصية؟
- ما المناطق التي يقوم المركز بتغطيتها؟ وما اللغات المستخدمة؟
- هل هناك تكامل بين مركز الاتصالات وأقسام أخرى في الشركة؟
- ما العمليات التي يريد المركز القيام بها؟ وما العمليات التي سيتم التعاقد بشأنها مع شركة خارجية للقيام بها؟

معايير الأداء في البريد الإليكتروني

تقول التجارب إن العميل يتوقع الرد عبر البريد الإليكتروني خلال أربع وعشرين ساعة. في حالة الرد على البريد قبل هذه المدة، فإن ذلك يولد شعوراً إيجابياً في نفس العميل. أما إذا تأخرت الإجابة عن هذه المدة، فإن ذلك سيكون له أثر سلبي على العميل. كما يجب أن تحدد إدارة المركز أولويات الرد على البريد الإليكتروني وتعطي الأولوية لترخيص بطاقة الائتمان وتغيير كلمة المرور والمساعدة في موقع الويب.

الاستفادة من تجارب الآخرين

وجدت إحدى الشركات أن شعور العملاء بالرضا يزيد عند تطبيق الإجراءات التالية:

- المبادرة بإرسال رسائل عبر البريد الإليكتروني للتأكيد والتحذير وتقديم النصائح والإجابة على التساؤلات وتقديم التوصيات دون أن يطلب العميل أياً من هذه الأشياء

- الإجابة السريعة والدقيقة على تساؤلات العملاء
- يفضل تقديم الإجابات عن طريق الويب كلما كان ذلك ممكنًا (خدمة ذاتية) ولكن لا بد من توفير المساعدة من خلال العنصر البشري إذا لزم الأمر.
- تخصيص موظف واحد للتعامل مع تساؤلات عميل واحد من البداية إلى النهاية
- يعتمد العملاء كثيراً على قرار الاتصال الأول:
  - حل المشكلة
  - توضيح السبب في حدوثها في المقام الأول
  - تقديم النصائح لتجنب الوقوع في هذه المشكلة مرة أخرى في المستقبل

على الرغم من تفضيل العملاء الاستماع إلى نصائح مقدمة من العاملين مباشرة، فإنهم يسعدون بالتعامل مع النظام الآلي الذي يتبع الصيغة المذكورة آنفًا.

حتى الرسائل التي ترسل عبر البريد الإليكتروني الآلي لا بد أن تضم البيانات التالية على الأقل:

- اللقب
- الاسم
- معلومات عن الطلب (إن وجد)
- اسم الموظف الذي قام بالاتصال

على المركز أن يتبنى صيغة الرد التي تتناسب مع المواقف المختلفة.

ذكرت إحدى الشركات التي استخدمت البريد الإليكتروني ووسائل الاتصال الإليكترونية على مدى عدة سنوات أن الدروس المستفادة من هذه التجربة هي:

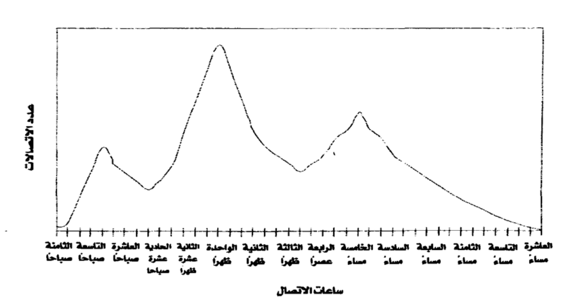
- لا يمكن لمركز الاتصالات أن يقنع العملاء باستخدام أشياء لا يقومون باستخدامها لمجرد أنها من الأشياء المفضلة لدى المركز. على المركز أن يترك العميل يفعل ما يريد ثم يقوم بتعديل العمل ليناسب هذه الأشياء ويحقق النفع للمركز أيضاً.
- يجب تحديد الصيغة التي سترسل في البريد الإليكتروني، لأن الصيغ الضعيفة تكلف المركز المزيد من الاتصالات الهاتفية. لذلك، فإن امتلاك صيغة بعينها والعمل على تطويرها يوفر الوقت والمال.

- توفير مستوى متميز لتقديم الخدمات. لا يمكن تقديم مستوى خدمة واحد لجميع العملاء كما يمكن توفير الكثير من المال بتوجيه العملاء للمعلومات الموجودة على شبكة الإنترنت، حيث إن 80 في المائة من العملاء يوجهون نفس الأسئلة.
- سيحتاج المركز إلى إرسال رسائل يدوية.
- عند التعامل على المستوى العالمي، يجب أن يتناسب الرد مع من تتعامل معه ولكن مع ضرورة الحفاظ على الصفة القومية للرد.

لا بد أن نؤكد هنا على أهمية العلاقات مع العملاء قبل وبعد البيع. عند معرفة المنتجات التي تم بيعها وأين تمت عملية البيع ولماذا تحتاج هذه المنتجات إلى الدعم، يمكن الانتهاء من التصنيع وإكمال دورة تطوير المنتجات. هذا بالإضافة إلى الجانب المهم عند البدء في استخدام تكنولوجيا البريد الإليكتروني هو العامل البشري والتعامل مع العملاء من خلال مركز الاتصالات.

التعامل مع مشكلات العملاء ومشكلات الشركة

مما لا شك فيه أن التعامل عبر البريد الإليكتروني في مراكز الاتصالات يوفر الكثير من المال لو تم التعامل معه بحرص. عند التعامل الفعال مع مراحل الذروة والمراحل الدنيا، يمكن تحقيق وفورات حجم كما يوضح المثال التالي لإحدى شركات التأمين في الشكل (٢٠-١).



الشكل (٢٠-١): كيفية التعامل مع تدفق المكالمات في منتصف الأسبوع

في الوقت الذي تطلب فيه إدارة المركز من العاملين أن يكون لديهم مهارات متعددة وأن يكتسبوا مهارات جديدة ومختلفة، عليها أن تفهم أن مهام العمل تتغير بشكل كبير عند إدخال تكنولوجيا جديدة مثل البريد الإليكتروني كما تتغير المهام المرتبطة بالعملاء في مراكز الاتصالات كما يوضح الجدول التالي.

	الهاتف	البريد الإليكتروني
١ – المهارات المطلوبة	الاستماع والتحدث	القراءة والكتابة
٢ – نشاط العمل	الحديث	الكتابة
٣ – الرد المطلوب	اتخاذ موقف رد الفعل على طول الخط	المبادرة
٤ – أداة الرد التي يفضل استخدامها	الهاتف	الكمبيوتر
٥ – التفاعل	التعامل الشخصي	لا تعتمد على التعامل الشخصي
٦ – الحواس المستخدمة	السمع	اللمس

بينت جميع التجارب أنه يتحتم على إدارة مراكز الاتصالات أن تراجع العوامل البشرية قبل البدء في استخدام العاملين للبريد الإليكتروني. تضم هذه العوامل:

- التوظيف ومهارات التقييم
- التدريب
- أدوات المساعدة
- العمليات الجديدة والطرق المستخدمة
- رؤية عامة وإدارة المعلومات
- الاشتراك في التعليم
- الحاجة إلى التناسق
- خيارات التصعيد
- حوافز العاملين الجدد
- الإدارة الذاتية والثقة

عند النظر إلى تقديم مهارات جديدة للعاملين الموجودين، سيشعر بعض العاملين أن هذه المهارات جديدة، مثل:



- فهم النظم الجديدة والأدوات
- المهارات الكتابية
- عمليات لوحة المفاتيح
- التحكم في البريد الإليكتروني
- لغات جديدة للرد على البريد الإليكتروني

إدخال الرسائل الفورية في مراكز الاتصالات

تعريف الرسائل الفورية

يمكن القول إن خدمة الرسائل الفورية (IM) ما زالت في مهدها، ولكن سرعة نمو هذه الخدمة ما زالت تمر بمراحل تعثر ولكنها من أسرع الخدمات نمواً في تاريخ خدمات الاتصال. طبقًا لأحد التحليلات لسوق الرسائل الفورية، من المقدر أن يزيد عدد مستخدمي خدمة الرسائل الفورية من 5.5 مليون مستخدم عام 2000 إلى 181 مليون مستخدم عام 2004.

تسمح خدمة الرسائل الفورية للمستخدمين بمشاركة إطار واحد على سطح المكتب مع مستخدمين آخرين، متصلين بهم عبر شبكة، من خلال أجهزة الكمبيوتر. كما يمكنهم في هذه الأثناء تبادل الرسائل القصيرة، مما يجعل تبادل الرسائل والخبرات تجربة مثيرة:

- **تشبه هذه التجربة تجربة الحديث المباشر إلى الأشخاص:** يمكن للمستخدم التحدث إلى الآخرين فيما يسمى بالدردشة الجماعية.
- **التواجد:** يمكن للمستخدم إعلام المستخدمين الآخرين على الشبكة بتواجده للاتصال بهم.
- **التحكم في المعلومات:** يمكن للمستخدم التحكم فيمن يرسل له المعلومات كما يمكن له التحكم في كيفية ظهور المعلومات في العالم الخارجي.

التقنيات المستخدمة في الرسائل الفورية

من الممكن تقسيم منتجات خدمة الرسائل الفورية إلى ثلاثة أقسام كبيرة:

- **منتجات النظام العام:** حيث يمكن لأي فرد تحميل كمبيوتر تابع وإنشاء حساب مع الخدمة المركزية التي تعتمد على الإنترنت. تضم هذه المنتجات Microsoft Messenger, Yahoo Messenger وتكنولوجيا ICQ وتكنولوجيا AOL وAOL Instant Messenger وAIM Express

- **منتجات النظام المحدد:** في بعض الأحيان، يتم تقديم هذه الخدمات ضمن إطار برنامج التشغيل أو من خلال الشركات التي تبيع التطبيقات والتي يشتري منها المركز. في هذه الحالات، يجب أن توفر شركة البرامج الكمبيوتر التابع.
- **منتجات النظام الخاص:** عند شراء برنامج خدمة الرسائل الفورية وإدخاله على الشبكة الداخلية للشركة وموقع الويب، يقدم طرف ثالث الكمبيوتر التابع.

إن عملية اختيار النظام المناسب ليست معقدة كما يبدو، لأن هناك بعض المعوقات أمام استخدام منتجات النظام العام وبعض من منتجات النظام المحدد في مراكز الاتصالات. من بين هذه المعوقات:

- **التأمين:** كان هناك الكثير من الحوادث نتيجة لمحاولة الكثير من المتطفلين استخدام نظام خدمة الرسائل الفورية العام للدخول على شبكات الشركات.
- **التحكم والضبط:** أدى الاستخدام غير المراقب لخدمة الرسائل الفورية إلى صعوبة شديدة في مراقبة الاستخدام وكانت الشركات عرضة للكثير من القضايا نتيجة لذلك.
- **العمل في بيانات مختلفة:** لا تسمح الكثير من برامج النظام العام والمحدد للمستخدم بالاتصال بشخص قد يكون عضواً في نظام آخر ومن ثم يكون المستخدم بعيداً عن المستخدمين الآخرين.

نتيجة لذلك، أصبح النظام الخاص هو الخيار الأمثل في الاتصالات بين الشركات وبين الشركات والعملاء من خلال خدمة الرسائل الفورية.

تضم معظم حزم البرامج الوظائف التالية:

- دردشة عامة وخاصة
- التعرف الآلي على الشخص الموجود على الشبكة والحالة التي يكون عليها
- نقل الملفات السريع
- نقل الرسائل عبر الويب
- مناقشات مشتركة
- تبادل آمن للرسائل الفورية خلال الشبكات الداخلية والخارجية
- إمكانية إقامة مؤتمرات جماعية عن بعد – القدرة على الانتقال إلى غرفة ذاتية الإنشاء أو معدة مسبقاً
- مستويات مختلفة للحالة على الإنترنت

- إرسال أسماء المتصلين إلى غيرهم
- التحكم في الرسائل الفورية: التعرف على الطرف الآخر والتعرف على حالة الشبكة ومنع الرسائل غير المرغوبة أو تجاهلها أو إبعادها وحفظ أو إرسال الدردشة عبر خدمة الرسائل الفورية وحفظ الرسائل في أثناء عدم التواجد على الشبكة وتحديد القائمة التي سيتعامل معها الموظف في المركز.

تقدم بعض حزم البرامج وظائف معقدة:

- تسجيل الدردشة
- عمل شعارات للرسائل
- وظائف متعددة اللغات
- إرسال الرسائل إلى أجهزة لاسلكية أو عنوان البريد الإليكتروني
- عمل استطلاعات الرأي
- تصوير الفيديو
- التعامل من خلال السبورات التفاعلية
- المشاركة في التطبيقات
- تنسيق الرسائل (على سبيل المثال، البنط والجرافيك)
- الإخطارات الذكية (مع المستخدمين، على سبيل المثال)

الدردشة عبر الويب

تعد الدردشة عبر الويب إحدى مشتقات خدمة الرسائل الفورية، لأن الدردشة عبر الويب تقوم على التفاعل من خلال سطح المكتب باستخدام تكنولوجيا الرسائل الفورية. تستخدم هذه التقنية في المجالات التالية:

- التصفح المشترك: يمكن للمستخدم ومستشار مركز الاتصالات أن يتعاملا معًا باستخدام تقنيات الرسائل الفورية في أثناء التصفح المشترك لصفحة معينة من صفحات الويب.
- إمكانية Meet Me/Push Me: يطلق ذلك على إرسال صفحة إلى سطح مكتب المستخدم ويلتقي معه المستشار على هذه الصفحة ويتعاملا معًا باستخدام تقنية الرسائل الفورية. يمكن استخدام إحدى التقنيات على الصفحة للتأكيد على المعلومات المهمة التي تعرض على سطح مكتب المستخدم.

تناسب هذه التقنيات التعامل مع التوضيحات عبر الإنترنت أو في المواقف التجارية المعقدة التي تحتاج إلى الشرح والتوضيح.

الفوائد العملية من استخدام الرسائل الفورية

هناك العديد من الفوائد العملية التي تعود على الشركة التي تستخدم تقنية الرسائل الفورية لا سيما الفوائد التي تعود على مراكز الاتصالات في الشركة. كما أن هناك فوائد أخرى من استخدام هذه التقنية في التعامل مع العملاء. توفر الشركات أموالاً طائلة من استخدام تقنية الرسائل الفورية؛ فعند استخدامها في الشركات الكبيرة ومراكز الاتصالات واسعة الانتشار لا تتكلف عملية نقل المعلومات أموالاً كثيرة.

الأسباب الرئيسية لتوفير المال:

- تخفيف العبء على وحدات خدمة البريد الإليكتروني
- لا تحتاج هذه التقنية لتخزين المعلومات على الإنترنت
- تقنية الرسائل الفورية تقنية ذات سعة نقل بيانات فعالة وتسبب تدفق عمل قليل على الشبكة
- تحد من التكاليف المتعلقة بالاتصالات التليفونية وتكاليف السفر عند الاتصال بالأماكن البعيدة
- نقطة أساسية في استراتيجية الاتصالات ومن ثم تحد من التكاليف المتعلقة بالعاملين والمكاتب.

تزداد فعالية العمل عند استخدام تقنية الرسائل الفورية. يعد استخدام تقنية الرسائل الفورية لنقل المعلومات والحصول عليها بأمان وسرعة إلى الجماعات المهتمة بها من أهم الفوائد للعمل في مراكز الاتصالات التي لا تتوقف فيها الحركة أبداً؛ منها، على سبيل المثال، القدرة على تبادل الأسعار والمعلومات بين العاملين في مركز الاتصالات، أو إرسال المعلومات في الوقت الفعلي وإرسال الموضوعات المهمة للحصول على النصائح في أثناء وجود العملاء على الهاتف.

يعزز استخدام تقنية الرسائل الفورية روح العمل الجماعي في العمل الذي يقوم على توزيع العمل بين المجموعات، حيث يمكن التعرف على شخصية المستخدم من بين أعضاء الفريق وتبادل المعلومات في الوقت الفعلي، واشتراك الأعضاء المختلفين في المناقشة والحصول على نتائجها. تحدث جميع هذه الأشياء في أثناء عدم تواجد العاملين أو انتشارهم في أماكن متفرقة بين المراكز والشركات.

من الفوائد العامة لاستخدام تقنية الرسائل الفورية:

- السماح للمستخدم بالوصول الصحيح للأعمال وتوجيه أسئلة أكثر عمقًا
- التخلص من الوقت الضائع في البحث عن شخص بعينه للإجابة على سؤال ما
- تنمية التعاون نتيجة الاتصالات بين الشركات
- تدعيم التعاون في العمل
- إنشاء مكان اجتماع مركزي
- السماح للمستخدم بالتحدث إلى العديد من الأفراد في الوقت نفسه
- السماح بالتعليم عن بعد والمراقبة والتدريب

كما تسهم تقنية الرسائل الفورية في زيادة الأرباح: يمكن من خلالها التعامل مع العملاء بتكلفة منخفضة عن طريق الحصول على التعليمات والطلبات من خلال الإنترنت، على سبيل المثال الحصول على طلبات وتعليمات حول خدمة التوصيل للمنازل في مطاعم الوجبات السريعة.

تطوير طريقة تعامل العميل مع الشركات

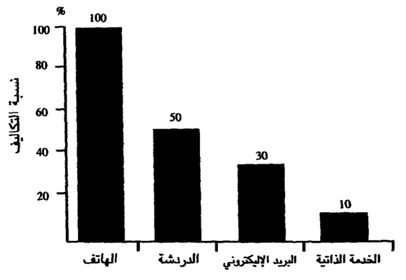
يمكن من خلال تقنية الرسائل الفورية إنشاء مجتمع للعملاء وتطوير التعاملات معهم؛ لأنه عند إدخال تقنية الرسائل الفورية في موقع الويب، تعمل هذه التقنية على إنشاء مجتمع خاص بين أشخاص متشابهين على المستوى الفكري والاهتمامات المشتركة. وبالتالي، تعمل هذه التقنية كوسيط لتسهيل التعامل داخل هذا المجتمع ومن بينه الشركة التي توفر هذه الخدمة (في البداية كانت هذه التقنية متوفرة من خلال شركات البوابات الإليكترونية وخدمات الإنترنت وشركات المعلومات، ولكن يمكن الآن الحصول على هذه الخدمة من خلال مواقع الكثير من الشركات). كثيراً ما يقال إنه للحصول على أرباح في مجال التجارة الإليكترونية، لا بد أولاً من بناء مجتمع قبل حصاد الأرباح.

تعد تقنية الرسائل الفورية من الأدوات الأساسية في إدارة العلاقات مع العملاء وذلك لتدعيم العملاء وتقديم المساعدات التقنية: عند توجيه العميل إلى الطريق المناسب عبر موقع المركز، باستخدام الرسائل الفورية، فإن ذلك يعود بفوائد كثيرة على المركز وعلى المستخدم. كما أن لهذه التقنية الفضل في خفض النفقات في مراكز الاتصالات ولا يقتصر الأمر على ذلك فقط، فيمكن لممثل خدمة العملاء التعامل مع العديد من الاستعلامات في الوقت نفسه، كما يمكن أيضًا إدخال بعض وسائل الرد الآلي بنفس هذه الطريقة على البريد الإليكتروني الآلي.

على الرغم من ذلك، فلا تعد الرسائل الفورية أرخص وسائل الاتصال، ولكنها واحدة من الوسائل التي تولد في نفس العميل شعوراً كبيراً بالرضا عن مستوى الخدمة المقدمة؛ ينتج هذا الشعور عن الأسباب التالية:

- تقديم الدعم الشخصي السريع إلى العملاء عند الحاجة إلى ذلك
- التعامل مع العملاء وترك معلومات عن مرجعية شخصية وتقديم النصائح
- زيادة عدد المشكلات التي تم الانتهاء منها بسبب قدرة إدارة شئون العملاء على التعامل مع المشكلات واشتراك عاملين ذوي مهارة عالية في حل المشكلات والتحدث إلى العملاء

يبين الشكل (٢٠-٢) الاختلاف في تكلفة تدعيم الخدمات باستخدام شبكة الويب واستخدام الهاتف.



الشكل (٢٠-٢): مقارنة بين تكلفة الدعم باستخدام موقع الويب والهاتف

استخدام الفيديو في مراكز الاتصالات

قدمت إحدى الشركات في المملكة المتحدة نموذجًا مثاليًا على استخدام الفيديو في مراكز الاتصالات. قررت هذه الشركة إنشاء أحد عشر مركزاً لخدمة العملاء بحيث يتم تقديم خدمات المركز في مكان واحد. تقول مديرة قسم تكنولوجيا المعلومات في هذه الشركة إن هذا ليس كافيًا وأنه لا بد من تقديم أفضل الخدمات إلى العملاء.



تقدم مراكز خدمة العملاء خدمة مباشرة إلى العملاء، كما تقدم مركزين متكاملين لتقديم الخدمات الهاتفية، هذا بالإضافة إلى الخدمات الإضافية المطلوبة من مراكز خدمة العملاء التي يتم دمجها مع البنية التحتية الافتراضية في مراكز الاتصالات. ولكن هذه الخدمات لم تكن كافية مما أدى إلى إنشاء مركز اتصالات آخر.

وسواء أقيم هذا المركز وسط منشآت متعددة أو بعيداً عنها، فقد قام بتوفير وسائل اتصال آمنة، عبر الفيديو والاتصالات الصوتية وماسح الوثائق، للتعامل مع باقي المراكز. ولقد ذكر أحد العملاء معلقًا على الخدمة المقدمة في المركز "يبدو كما لو أنني أتحدث إلى شخص بعينه."

الفصل الحادي والعشرون

إدارة العملاء

يناقش هذا الفصل إدارة العملاء والدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تقديم خدمة متميزة للعميل في أثناء رحلته في مركز الاتصالات.

نبذة عن موضوع الفصل

تمثل إدارة العملاء منهجاً شاملاً يقوم على تكامل لا مثيل له لكل ناحية من نواحي العمل التي تخص العملاء - على وجه التحديد، التسويق والمبيعات وخدمة العملاء والدعم - وذلك بدمج العامل البشري مع العمليات والتقنيات واستغلال ثورة الإنترنت. تسعى الشركات التي يوجد بداخلها مركز اتصالات إلى إعداد مناخ تجاري متكامل باستخدام برنامج يجمع بين المعلومات والتكنولوجيا والمهارات والعمليات؛ وذلك حتى يمكنها الاستفادة من المعلومات في دعم إدارة العلاقات مع العملاء. على الرغم من تنوع التعريفات التي تتحدث عن إدارة العملاء، فإن هناك بعض العوامل الرئيسية التي تحدد أسلوب إدارة العلاقات مع العملاء.

تحديد متطلبات العمل في إدارة العملاء

- تحتاج أقسام التسويق والمبيعات والخدمات عند إدارة التسويق والحملات، إلى إدارة الحملة وتوجيه الرأي العام وتوجيه المهارات وقدرات التعقب، مع التأكيد على أهمية دعم قطاعات السوق وإدارة الفرص المتاحة أمامها وطبع الكتيبات الدعائية وتأكيد أسعار المنتجات. يمكن توجيه التسويق إلى التطبيقات المنفصلة والمتكاملة، للتعامل مع تفاصيل إدارة الحملة وأدوات تحليل قواعد بيانات العملاء. يحتاج قسم المبيعات إلى بعض الأمور على وجه التحديد، من بينها إدارة الحسابات والاتصالات وإدخال الأوامر.
- يجب أن تقوم أقسام خدمة العملاء والدعم بالوظائف التالية تحديد الأحداث وتحليلها وتعقبها، وإدارة المشكلات والبت فيها، وإدارة الأوامر وإدارة الضمانات والعقود، هذا بالإضافة إلى الصفقات التجارية المحددة وسير العمل. قد يطلب من قسم إدارة العلاقات مع العملاء القيام بعمله كجزء من تطبيق القطاع المحدد.

- **تضم وظائف مركز الاتصالات والتجارة الإليكترونية** تجميع قائمة الاتصالات وتكامل خدمات الهاتف وعمل الحوارات وتعقب المكالمات لتدعيم التسويق والمبيعات ومتطلبات الخدمات في مركز الاتصالات والتجارة الإليكترونية. ينبغي أن تقدم النظم واجهات استخدام تعتمد على شبكة الويب داخل بوابات التعامل مع العملاء وآليات التجارة الإليكترونية للطرف الثالث على أن تكون متوفرة بالأسواق. يجب أن تكون النظم المختارة قادرة على تدعيم تطبيقات التجارة الإليكترونية للاتصالات بين الشركات وبعضها وبين الشركات والعملاء. تضم هذه النظم خدمة العملاء الذاتية باستخدام برنامج تصفح الويب وموسوعة التسويق والمنتجات التي تعتمد على الويب، هذا بالإضافة إلى بوابات التعامل مع العملاء؛ تحتاج نظم إدارة الاتصالات إلى بوابات إليكترونية لتوزيع القنوات والمستخدمين مع الدخول المباشر إلى الوقت الفعلي والمعلومات التاريخية الناتجة عن التطبيقات الداخلية وقواعد البيانات والإنترنت ومصادر الطرف الثالث التي تتوفر جميعها من خلال برنامج تصفح الويب. عند التفكير في كيفية توفير المعلومات للمستخدمين، يجب التفكير أيضًا في الطرق التي تمكن الأطراف الخارجية من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق الإنترنت.

حاجات العمل العامة في الشركة

عند الحديث عن متطلبات العمل في مراكز الاتصالات، تنسى إدارة الشركة عدد من متطلبات العمل العامة، مثل إدارة الوقت (التقويم والجداول) وعلى رأسها البريد الإليكتروني. بالإضافة إلى ذلك، هناك أهمية كبيرة للقدرة على إعداد تقارير شاملة وسهلة الاستخدام، مثلها مثل التعامل مع الأقسام الأخرى في الشركة.

قدم التكامل في تخطيط موارد العمل الأدوات المناسبة للدمج بين نظم إدارة العلاقات مع العملاء (نظم التعامل المباشر) ونظم العمل غير المباشر وشبكة الويب ومصادر المعلومات الخارجية. يعد توفير وسائل الاتصال أمرًا مهمًا؛ ولكن لو أشار طرفا الاتصال إلى بيانات مختلفة فقد تحدث مشكلة، ويصبح التعامل مع البيانات من أهم الأمور في العمل. يؤدي ذلك إلى تغطية الأجهزة المتنوعة، السلكية واللاسلكية، بالإضافة إلى وحدات الخدمة المتعددة للبيانات والتطبيقات. لا يمكن الحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء لو أظهرت النظم عنوانين مختلفين في الوقت نفسه.

على الرغم من أن هذا الكتاب يدور حول التعامل مع العملاء من خلال مراكز الاتصالات والتجارة الإليكترونية، فإنه عند البحث في نظم إدارة العلاقات مع العملاء والاختيار فيما بينها، يجب التركيز على متطلبات الشركة لتدعيم الخدمات. قد يضم ذلك تقديم أوامر العمل، ونقل المعلومات في الوقت الفعلي إلى العاملين باستخدام تكنولوجيا الاتصالات المحمولة. وبالمثل، لو لم تركز الشركة تركيزاً كبيراً على إدارة المبيعات، فمن السهل غض الطرف عن وظائف تعقب طلبات العملاء في المستقبل وتحليل المبيعات والتنبؤ ومصفوفات المبيعات وتحديد المناطق.

على الرغم من تخصيص هذا الجزء للحديث عن كثير من الوظائف، يجب أن تهتم الشركات، لا سيما في المراحل الأولى، بالوظائف الأساسية في العمل. ولكن حتى تستطيع الشركات المنافسة تقديم خدمة من الطراز الأول، في العلاقات مع العملاء، يجب أن تتسم النظم المختارة بقابلية التطوير لتلبية احتياجات إدارة العلاقات مع العملاء. في أحد مشروعات تقييم نظم إدارة العلاقات مع العملاء، بدأت إحدي الشركات في المملكة المتحدة العمل بممولين مرتقبين، وصل عددهم إلى 132 ممولاً، في قائمة طويلة قبل البدء في العمل الذي يهدف إلى إنتاج قائمة قصيرة. من الواضح أن النظم المذكورة في هذا الفصل ما هي إلا بعض الأمثلة المتاحة في هذا السوق المفتوح.

تأثير إدارة العلاقات مع العملاء على مراكز الاتصالات

يجب التفكير في تأثير إدارة العلاقات مع العملاء على مراكز الاتصالات في ضوء النقاط التالية:

- عروض السوق والاسم التجاري
- المنتجات والخدمات
- الكفاءات والثقافات والسلوكيات
- التنظيم وعمليات الشراكة
- عمليات العمل
- نظم تكنولوجيا المعلومات

لضمان تحقيق قيمة التبادل والحفاظ على السلوكيات والأداء المرغوبين من وجهة نظر العميل، يمكن استخدام هيكل تطوير الأداء وتحقيق منافع العمل إلى جانب نموذج تجارب العميل. يبين الشكل (٢١-١) كيفية الدمج بين النظامين.



	تنفيذ العمليات	
هيكل تطوير الأداء وتحقيق منافع العمل	عروض السوق والاسم التجاري	تجارب العملاء
	المنتجات والخدمات	
	الكفاءات والثقافات والسلوكيات	
	التنظيم وعمليات الشراكة	
	عمليات العمل	
	نظم تكنولوجيا المعلومات	

الشكل (٢١-١): تنفيذ العمليات في إدارة علاقات العملاء

كيف يمكن استخدام هذه الطريقة؟ يفضل توضيح ذلك بمثال عملي لإحدى شركات الخدمات المالية التي بدأت مؤخراً خطة إدارة استثمار جديدة تستهدف فقط قنوات توزيع المستشار المالي المستقل. لقد كان الهدف من هذه الخطة توفير تقنيات إنشاء الأوراق المالية الحديثة للمستشارين والتي كانت قاصرة من قبل على الشركات والمؤسسات الكبيرة مثل صندوق المعاشات وشركات التأمين؛ كما تقدم هذه الشركة مجموعة من أدوات الاستثمار المتقدمة القائمة على شبكات الويب والمدعومة من قبل مركز اتصالات متعدد الوسائط. ولكن كان الهدف الرئيسي في هذه الشركة جعل حياة المستشار المالي المستقل حياة سهلة ومريحة؛ فإذا رفض المستشار المالي استخدام تقنيات الإنشاء الحديثة فلا حرج في ذلك؛ وإذا كان المستشار المالي لا يريد أن يستخدم الأدوات التي تعتمد على الويب، فيمكن القيام بمهام العمل باستخدام الأوراق أو الهاتف.

لقد كان هذا المشروع مشروعًا جديداً، وعلى الرغم من عدم وجود قيود قانونية تحول دون عمل هذا المشروع فقد كان يعيبه عدم وجود فريق إداري متكامل للمشاركة في صنع القرارات المهمة. فقد كان المشروع مقيداً بالقيود المالية التي تفرضها الميزانية والحاجة إلى جعل مرحلة البدء مرحلة قوية.

لقد قامت المرحلة الأولى من المشروع على اتخاذ القرارات الأساسية التالية:

١- خطة عمل طويلة المدى في السوق بالإضافة إلى قيمة الاسم التجاري وتقديم المنتج على مراحل في السوق

٢- العمليات الأساسية المطلوبة في العمل، خاصة في مرحلة البداية

٣- التعاملات مع العملاء

بعد اتخاذ هذه القرارات، من الممكن البدء في العمل.

نظام تكنولوجيا المعلومات

لا بد من اتخاذ قرارات تكنولوجيا المعلومات فيما يتعلق بالوظائف والممولين مع بداية مراحل العمل وحتى قبل الانتهاء من تشكيل الفريق الإداري. هناك فلسفة عامة في هذا المجال، تقول هذه الفلسفة إنه لو كان إنشاء تكنولوجيا المعلومات أمراً معقداً أو كان من الصعب فهمها فمن المؤكد أن الاستخدام لن يكون أمراً سهلاً. ومن ثم، لا بد أن تكون نظم تكنولوجيا المعلومات بسيطة عند البدء ثم تتم إضافة التعقيدات بعد ذلك.

التنظيم

لقد وصف أصحاب هذا المشروع الجديد بأنه مشروع "الدقة والعاملين"، حيث تهدف التقنيات المستخدمة فيه إلى إفادة العمل وليست تكنولوجيا من أجل التكنولوجيا. لقد تبنت إدارة الشركة هدفًا، ووضعته على رأس أولوياتها؛ فقد حرصت الشركة حرصًا شديداً على أهمية بساطة وتلقائية المعلومات أو أي شيء موجود على موقع الويب. وفي حالة وجود أية مشكلات لدى العملاء، يتصل العميل بالموظف المختص في مركز الاتصالات للحصول على المساعدة المطلوبة.

لقد كان الهدف من تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في الشركة جعل حياة المستشار المالي المستقل حياة سهلة: بالحد من الأعمال الورقية والإسراع في العمليات والمساعدة في التعقيدات الخاصة باللوائح وتسهيل عمليات إنشاء الأوراق المالية، ومن ثم يشعر المستشار المالي المستقل أن الحياة أصبحت أكثر متعة وسهولة.

إدارة الأداء

يساعد هيكل إدارة الأداء في إدارة أقسام العمل والأشخاص الرئيسيين لضمان أن مستوى الأداء يسير حسب المعايير التي حددتها إدارة المركز. في حالة شركة الخدمات المالية محل النظر، كانت الإدارة تقدم الحوافز للعاملين في قسم المبيعات وأنشطة العمل غير المباشر على المبيعات التي تنتج من خلال شبكة الويب؛ مما يعني أنه عند تحقيق مبيعات من طريق غير شبكة الويب، يكون لدى العاملين الفرصة للتحدث إلى العملاء؛ فعلى سبيل المثال يوجه للعميل الشكر على التعامل معه. وفي الوقت نفسه، يجب أن يبحث العاملون في الأسباب التي تصد العملاء عن التعامل من خلال شبكة الويب. في جميع الأحوال، يشعر العميل بالرضا لأنه وجد من يقوم له ببعض الخدمات ليجعل عمله أمراً سهلاً، وفي الوقت نفسه يشعر العاملون في الشركة بالرضا والسعادة لأن الصفقات تأتي عن طريق قناة الويب الاقتصادية.

التعامل مع العملاء

في حقيقة الأمر، كان هناك تداخل واضح بين هذه الأمور ولكن كانت الجودة والتناسق في الخدمة المقدمة للعملاء هي العامل الثابت المستخدم في التعامل مع القرارات الخطيرة. للوصول إلى حل برمجي عملي يركز على العميل، كان المستشارون يقدمون النصائح في جميع مراحل العمل للمساعدة في دفع وتحديد الأولويات في متطلبات النظام واستعراض الوظائف في مرحلة التطوير. لقد كانت هذه الفكرة رائعة ولكن المشكلة تكمن في أن كل عميل يقوم بأداء نفس الشيء ولكن بطريقة مختلفة. ففي الوقت الذي يفضل فيه أحد المستشارين إنشاء الملفات بشكل تلقائي، نجد أن هناك من يشعر أن هذه الطريقة لا تمكنه من السيطرة على العمل. وقد يعتقد أحد العملاء أن العمل من خلال شبكة الويب أمر جيد ويحل جميع المشكلات المتعلقة بالأعمال الورقية، ولكن يشير البعض إلى أن العمل من خلال شبكة الويب ليس على نفس القدر من المصداقية مثل أساليب العمل التقليدية. لكن النقطة الأساسية في هذه الشركة هي أنها قامت بسؤال العملاء عن الأشياء التي يريدونها، نتيجة لذلك قامت الشركة بوضع خطة عمل كاملة والتي تم إدخالها في قنوات توزيع المستشارين الماليين المستقلين.

الملخص

تعد فكرة إدارة العلاقات مع العملاء فكرة خاطئة ومتعجرفة لأن الكثير من العملاء لا يريدون هذه العلاقة من الأصل، فكل ما يريده العميل هو الاعتناء بعمله كما وعدته الشركة. تعد إدارة التعاملات مع العملاء بطريقة ثابتة للوصول إلى مستوى الخدمة المتفق عليه المصدر الحقيقي للتنافس. ولكن على الرغم من ذلك، فإن المفاهيم التي تقوم عليها إدارة العلاقات مع العملاء تبقى صالحة ولكن الفرق بين النجاح والفشل يرجع إلى أسلوب التنفيذ.

يمكن التخلص من المخاطر الخاصة بالعمل عند استخدام الأساليب المجربة والتي أثبتت نجاحها واستعراض الخطط المستقبلية والتخلص من التوقعات في اتخاذ القرارات المهمة. يوفر هذا الأساس الدقيق والمفصل للعمل في الحالة الحالية والتعرف على العوامل التي ستأتي بنتائج مهمة. أخيراً، يضمن تبني برنامج وإدارة الانتقال التي تقوم على التغير الاستراتيجي أن التغيرات المطلوبة تتم وفقًا للترتيبات التي تحقق الفوائد للجميع.

الفصل الثاني والعشرون

الخدمة الذاتية

خدمة ذاتية غير تقليدية

تسود روح التحدي في مراكز الاتصالات نتيجة مفاهيم إدارة العلاقات مع العملاء والعلاقات التي يقوم العميل بإدارتها وخدمة الاتصالات المستمرة عبر أي من وسائط الاتصال (الهاتف وشبكة الويب والهاتف المحمول وغيرها من الوسائط). إن المكان الطبيعي لانتشار هذه المفاهيم هو مركز الاتصالات، ومن هنا يجد مدير المركز أنه محاصر بعدد من التحديات لم يسبق له مواجهتها.

لقد تطورت الطرق الجديدة والمبتكرة في تقديم الخدمات والمعلومات. كان الغرض من الخدمة الذاتية في بداية الأمر الحصول السريع على المال وطلب كشف الحساب من البنوك وعمل ميزانيات الاستعلامات؛ ولكن تطورت الخدمة الذاتية بعد ذلك كأداة معقدة لخدمة العملاء للوصول إلى تعاملات مالية مثالية. من أمثلة الخدمة الذاتية حجز تذاكر السينما من خلال نظام الرد التفاعلي IVR أو إعطاء قراءات عدادات شركات المرافق العامة.

ما زال قطاع الخدمات المالية هو الرائد في مجال الخدمة الذاتية؛ على سبيل المثال يمكن للعملاء في أحد البنوك التسجيل لاستقبال نصوص خدمة الرسائل القصيرة على الهاتف المحمول ببيان الحساب والميزانية؛ تعد هذه الخدمة خدمة مثالية خاصة في أثناء السفر. كما تعمل إحدى الشركات الرائدة في مجال التشييد على تمكين المستخدمين من الدخول، عن طريق الكمبيوتر الشخصي الرقمي المحمول (PDA)، إلى معلومات وبيانات لا حصر لها. استخدمت القطاعات الأخرى خدمة ذاتية عبر الإنترنت، والتي يكثر استخدامها في قطاع السفر والرحلات، لا سيما السفر جواً أو بحراً. ولكن على الرغم من ذلك، ينصح الخبراء بضرورة اختبار مدى ملاءمة الاتصال عبر الإنترنت وتجربته على عينة من الأسواق والقطاعات.

يعني الوصول منخفض التكاليف وواسع النطاق إلى التليفون والويب والهاتف المحمول أن حدود الخدمة الذاتية تتغير بسرعة كبيرة للغاية. يطالب المستهلك بوسائل الراحة والوصول إلى الخدمات التي يريدها في الوقت الذي يريد باستخدام وسيلة الاتصال التي يريد. فبمجرد إدخال البيانات أو رقم الحساب أو كلمة المرور، يتوقع العميل أن يتعرف عليه النظام بسرعة، سواء كان يتصل ببنك أو شركة طيران أو شركة مرافق.

الخدمات الذاتية الآلية

يهدف استخدام الخدمة الذاتية إلى الوصول بالعلاقات مع العملاء إلى أعلى مستوياتها، ولكن في الوقت نفسه يجب ألا تتجاوز تكاليف الخدمات الحد المسموح به. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الشركة تتعامل مع مليون عميل وتنتج عشرة منتجات ولديها خمس قنوات تسويق مختلفة، من بينها مواقع الويب والهاتف والبريد الإليكتروني، إذًا أمام الشركة خمسون مليون اتصال مختلف للتعامل معه.

تصير الخدمات الذاتية أمراً سهلاً عند اعتمادها على العمليات وتزداد قيمتها عند الحصول على المعلومات وتخزينها وتحليل القدرات واستخلاص البيانات. تحتاج الخدمة الذاتية الناجحة إلى تكامل ذكي بين النظم التي تذهب بالمعلومات إلى النقطة التي يريدها العملاء. يجب أن يتم توصيل المعلومات إلى النقاط التي يريدها العملاء حتى تكون متوفرة في الوقت الذي يريدونه سواء تم استخدام نظام الرد التفاعلي أو الهاتف المحمول أو خدمة الرسائل القصيرة أو البريد الإليكتروني أو الوصول إلى مواقع الويب.

قيمة العملاء

في الماضي كانت إدارة الشركات تنظر إلى قيمة العملاء كأساس لتحديد الطريقة التي سيتم الرد بها؛ بمعنى أن تفترض إدارة الشركة أن العملاء الأغنياء يفضلون التعامل المباشر مع العاملين في مراكز الاتصالات، بينما يستخدم العميل البسيط وسائل الاتصال منخفضة التكاليف أو الخدمات الذاتية. لا لم يعد الأمر كذلك؛ فقد يفضل العملاء الأغنياء وسائل الراحة المتوفرة في الخدمة الذاتية في كثير من الأوقات، بينما يفضل العملاء البسطاء التعامل المباشر مع العاملين في مراكز الاتصالات لأنهم في حاجة إلى مساعدة.

تعد الخدمة الذاتية مؤشراً على التغيير الكبير في إدارة العلاقات مع العملاء: تهتم الخدمة الذاتية بالعميل الذي يدير علاقته مع الشركات التي يزداد نطاق خدماتها كل يوم. يعتمد أسلوب الخدمة الذاتية المتبع على نوع الصفقات أو المعلومات التي يتم تبادلها، وليس على قيمة العميل. على مركز الاتصالات أن يوفر للعملاء قناة الاتصال المناسبة لنوع الخدمة المطلوبة.

عند الحديث عن التمويل ومناقشة النفقات الرأسمالية، يشار في الغالب إلى تكلفة الخدمات وعائد الاستثمار. وعند تقديم خيارات جذابة للخدمة الذاتية، فقد يساهم ذلك في الحد من تكاليف الصفقات – يفضل الكثير من العملاء هذا الأسلوب في عالم الأعمال اليوم.

على الرغم من ذلك، فالأهم من هذا أن يكون الغرض من الخدمة الذاتية الحد من التعامل المباشر بين العملاء والعاملين في مراكز الاتصالات، بدلاً من محاولة التخلص من هذا التعامل من خلال أحد التطبيقات؛ وهذا أمر ينطبق على الهاتف وعلى الإنترنت.

تكنولوجيا الاتصالات ... واقع فعلي

تقدم التقنيات المتطورة اليوم طرقًا جديدة للتعرف على الأصوات، لذلك يعتمد العاملون في مراكز الاتصالات بشكل أقل على مفاتيح الأرقام على لوحة المفاتيح. بدأت مراكز الاتصالات في البحث عن طرق مبتكرة لاستخدام نظام الرد التفاعلي بطريقة أكثر فعالية نتيجة للتطور الهائل الذي شهدته هذه التقنية. يعد استخدام الكلمات وليس المفاتيح أمراً طبيعياً للتعامل مع العملاء ويمكن من خلاله الوصول بسهولة إلى المركز وسيأتي بالمزيد من العملاء الذين يفضلون الخدمات الذاتية.

على مدى تاريخ مواقع الويب، كانت المعلومات تنقل من خلال شبكة، ولكن الآن ومع إمكانية التصفح المشترك ونشأة تكنولوجيا بروتوكول VoIP أصبحت التطبيقات الحديثة أكثر قدرة على محاكاة التعاملات بين البشر.

كان هناك الكثير من الدعاية حول مختلف أنواع التكنولوجيا ومن بينها الهاتف المحمول. فيمكن من خلال تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف المحمول الحصول ليس فقط على النص ولكن على البيانات والفيديو وما هو أكثر من ذلك، كما هو الحال مع الهاتف المحمول الذي أصبح وسيلة للاتصال وليس مجرد هاتف.

التطلع إلى المستقبل

سيكون لتكنولوجيا التعرف على المتحدث أثرًا كبيرًا على الخدمة الذاتية في السنوات القادمة. قبل أن يطول الوقت وبدلاً من إعطاء التعليمات عن طريق الضغط على مفاتيح الأرقام والحروف، على العميل أن يتحدث إلى نظام التعرف على المتحدث لإعطائه الأوامر. هذا بالإضافة إلى وجود بعض البرامج للتعامل مع اللغة التي يتحدث بها العميل بشكل أكثر فعالية؛ بحيث تفهم هذه التكنولوجيا ما يقوله العميل وتبحث عن الأشياء العامة وتدركها ومن ثم تزيد سرعة عمليات الاتصال. وبهذه الطريقة، يتم نسخ التعليمات تلقائيًا وتحميلها في قاعدة بيانات الشركة.

سيحدث أيضًا تقدم كبير في مجال تكنولوجيا الخدمة الذاتية وذلك عن طريق البطاقة الخاصة بكل عميل. سيتم تخزين جميع المعلومات الشخصية على رقاقة واحدة – التي سيتم حمايتها بعمل إجراءات أمنية – وتستخدم هذه الرقاقة كمفتاح لعدد من قنوات الاتصال المختلفة. عند إدخالها على الهاتف المحمول في مركز الاتصالات، ستحدث عملية تحقق فورية من صحة الاسم وتفاصيل الحساب في البنك والصفقات السارية والائتمان.

على إدارة مركز الاتصالات أن تتوخى الحذر عند اختيار التكنولوجيا المستخدمة في الخدمة الذاتية. فيجب أن تفهم الإدارة العملاء وعمليات الاتصال وكيف تتم عمليات البيع الآن وما التغييرات التي من الممكن أن تحدث عند اتباع منهج أفضل. كما يجب أن تنظر إدارة المركز في التقنيات المتاحة لتطوير كل من العمليات ومستوى الخدمة المقدمة إلى العملاء، حينئذ عليها أن تفكر في الآلية المطلوبة لاستخدام هذه التقنية ولخدمة العملاء. إن هدف مركز الاتصالات الأساسي تسهيل عملية استخدام العملاء لقنوات الاتصال التي يفضلون عند الاتصال بالمركز.

الفصل الثالث والعشرون

إدارة الجودة من منظور تكنولوجي

لم يعد من الممكن التقيد بفكرة عمل جدول نوبات العمل للعاملين في مراكز الاتصالات لتغطية عدد المكالمات وتسجيلها لاستخدامها كدليل إثبات لصحة موقف المركز في حال تقدم أحد العملاء بشكوى. يبحث هذا الفصل في النظم المتطورة لإدارة العاملين التي تدعم التنبؤ بحجم تدفق العمل في مركز الاتصالات والتنسيق بين ساعات عمل العاملين والأوقات التي تستخدم في أثنائها النظم الآلية لتلبية الاحتياجات. كما يبحث هذا الفصل في أساليب التسجيل وتتبع الأداء وتحليله والتعاملات مع العملاء داخل المركز. هناك بعض الأمور الأخرى التي تهدف إلى التطوير عن طريق السعي إلى الوصول إلى معايير أداء معينة.

إدارة العاملين: التنبؤ بجودة الخدمة

على الرغم من جميع التقنيات المستخدمة في مركز الاتصالات، فإن بوابات التعامل مع العملاء هي التقنية الوحيدة التي يمكن من خلالها توجيه المكالمات إلى العاملين في المركز للتعامل مع استعلامات العملاء، شريطة أن يكون هناك من يتعامل مع هذه المكالمات. تضمن برامج إدارة العاملين وجود الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. يجب أن يكون نظام إدارة العاملين قادراً على اتباع أساليب الإدارة المتبعة في المركز؛ وبهذا تتمكن الإدارة من التعرف على المناطق التي تحتاج إلى التطوير وتنفيذ هذا التطوير طبقًا لمقتضيات عمل الإدارة. لذلك، يجب أن تضمن إدارة المركز – إذا كانت تستخدم البرامج في التعامل مع نوبات العمل – أن البرامج يمكنها التعامل مع هذا الأمر.

تعمل إدارة العاملين على الاستخدام الفعال للقوة العاملة لتلبية مطالب العملاء في أثناء التخطيط لإدارة ساعات العمل الإضافية وأوقات الراحة والأنشطة التي لا تتعلق بالمكالمات الهاتفية. يستطيع المديرون في مراكز الاتصالات إدارة العمل بطريقة أكثر حيوية مع توفير الدعم لجميع قطاعات العمل في المركز. تسمح هذه الطريقة بإدارة أكثر فعالية للعمل ورفع مستويات الخدمة دون إحداث المزيد من الأعباء على التكاليف والميزانية. يستفيد العملاء من سرعة الرد وتوفير العاملين المؤهلين والمدربين للتعامل مع استفساراتهم.

يستفيد العاملون في المركز من أنماط العمل التي تعتمد بشكل كبير على العامل الاجتماعي لتلبية مطالبهم الخاصة المتمثلة في تخصيص وقت ثابت للراحة والتدريب والإدارة. يمكن لمدير المركز تقييم تأثير وقت الراحة على العاملين بدلاً من الاعتماد على مشاعره الخاصة. وفي حالة عدم شعور العاملين بالراحة، على المدير أن ينصحهم بتغيير نوبات العمل.

إذا كانت التنبؤات بالمكالمات ورسائل البريد الإليكتروني والاتصالات عن طريق الويب دقيقة، سيحصل العاملون على أفضل نتائج من تخطيط نوبات العمل في نظام إدارة العاملين، مما سيؤكد على جودة التنبؤات. بالإضافة إلى التجارب السابقة وحجم تدفق العمل في الماضي ومعدلات العمل، تحتاج إدارة مركز الاتصالات إلى التفكير في الاتجاهات الموسمية والمؤثرات الخارجية مثل الحرارة العالية التي من الممكن أن تؤثر على تكييف الهواء في المركز. كما يجب أن تضع الإدارة في الاعتبار المؤثرات الداخلية التي تتحكم فيها الشركة ككل. بهذه الطريقة، يجب أن يكون لمركز الاتصالات دور في اتخاذ القرارات المتعلقة بحملات التسويق والمبيعات التي ستكون نتائجها متمثلة في الحصول على استجابات مباشرة أو تقارير من العملاء حول مستوى الخدمة.

تقييم الأداء

هناك نظم لتسجيل وتعقب وتحليل الأداء والتعاملات مع العملاء داخل مركز الاتصالات. تهدف هذه النظم إلى التطوير بالسعي إلى تحقيق بعض معايير تقييم الأداء. يمكن لهذه النظم تسجيل الصوت ونشاط الشاشة والبيانات الأخرى - فقد ولى زمن التسجيل على شرائط الكاسيت وغيرها من الوسائل التقليدية.

الحلول المتكاملة

يمكن باستخدام إمكانيات نظام الدمج بين الكمبيوتر والهاتف تدعيم بيئات العمل المستقرة وتلك التي تزيد فيها معدلات الضغط على العاملين. عند التحول إلى استخدام الوسائط المتعددة؛ من بينها بروتوكول VoIP والبريد الإليكتروني والاتصالات عن طريق الويب، يمكن تسجيل جميع الاتصالات في المركز ومراقبتها وإعادة تشغيلها وتحليلها. يمكن إعادة تشغيل الاتصالات الهاتفية عن طريق امتداد الخط التليفوني أو متحدث مخصص لهذه المهمة أو من خلال شبكة الاتصال المحلية وذلك باستخدام بطاقات الصوت في الكمبيوتر الشخصي، توفر هذه الطريقة جميع إمكانيات تسجيل المكالمات التقليدية المتوفرة في قطاع الخدمات المالية وغيره من القطاعات التي تلجأ إلى تسجيل الاتصالات كدليل على صحة عقد الصفقات، كما تفتح الباب أمام تطبيقات أكثر لإدارة الجودة.

توجد بعض الحلول البرمجية المثيرة التي توفر جميع الأدوات المطلوبة لتنفيذ برنامج متقدم لمراقبة الجودة. يضم البرنامج أدوات لتسجيل الصوت والشاشة ونماذج تقييم الاتصالات عبر الإنترنت وأدوات عمل التقارير لضمان التناسق بين عمل المسئولين عن التقييم. يمكن لمركز الاتصالات عمل استطلاعات رأي شخصية عبر الإنترنت للوقوف على آراء العملاء في التعامل: ومن ثم يحصل المركز على صورة شاملة عن التعاملات مع العملاء. توجه الدعوة للعملاء للاشتراك في استطلاعات الرأي عبر الويب في أثناء التعامل عبر الإنترنت أو البريد الإليكتروني. بهذه الطريقة، يمكن للمركز الحصول على تقارير العملاء في الوقت الفعلي في شكل تقارير أو جداول أو صور جرافيك أو الردود الحرفية أو الدرجات أو نظام التنبيه. بهذه الطريقة، يمكن الحصول على مقارنات من مستشار مركز الاتصالات وتقييم العملاء لأسلوب التعامل معهم.

إكمال دائرة الجودة

بعد تسجيل الاتصالات التي ترد إلى المركز وتقوم الإدارة بتحليل مستوى الجودة في التعامل مع هذه الاتصالات؛ بتقييم الصوت والشاشة والبريد الإليكتروني والدردشة وإمكانية التصفح المشترك عبر الويب ووسائل الاتصال الأخرى؛ تأتي المرحلة التالية التي تتلخص في تحديد المناطق التي تحتاج إلى التطوير والبدء في تنفيذ عمليات التطوير. أدى التعاون بين شركات بيع برامج التقييم وشركات برامج التدريب عبر الإنترنت إلى تصميم حلول برمجية لعقد جلسات تدريبية ذكية متعددة الوسائط مباشرة على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالعاملين في مراكز الاتصالات. عند استخدام المواد المسجلة في تحليل احتياجات التدريب، تقوم تقارير الوقت الفعلي آليًا بإرسال بعض الوحدات التدريبية إلى العاملين طبقًا لنتائج تقييم الجودة ومعلومات العاملين. تسمح التقارير، التي ترسل عبر الإنترنت، للعاملين بالاطلاع على تقارير إدارة الجودة الخاصة بهم وعلى الدرجات التي حصلوا عليها في التدريبات بالإضافة إلى الاطلاع على ملخص بالوحدات التدريبية المتاحة.

إدارة العاملين: دراسة حالة لشركة "إستريم إنترناشيونال"

التخطيط الجيد للموارد وكيفية عمله

لقد كانت الحاجة إلى فهم طبيعة ضغط المكالمات ووضع العامل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب من أهم المشكلات التي كانت تواجه من يحاول تطوير الخدمة المقدمة إلى العملاء في إطار ميزانية محددة.

على سبيل المثال، تعد شركة "إستريم إنترناشيونال" إحدى الشركات العالمية في مجال التعاقدات الخارجية. لم تناسب خطط العاملين، في أحد العقود التي أبرمتها الشركة، حجم التغيير، لذلك كانت مستويات الخدمة أقل من المتوقع على الرغم من الالتزام بالميزانية المحددة. كشركة للتعاقدات الخارجية، كانت "إستريم إنترناشيونال" مسئولة عن تطوير مستوى الخدمة في إطار الميزانية المتفق عليها؛ مما يعني أن على الشركة أن تجد أساليب جديدة لاستغلال ساعات العمل بشكل مختلف لتقديم مستوى خدمة متناسق في أوقات الذروة، ولقد تم تطبيق هذه الخطة على مرحلتين.

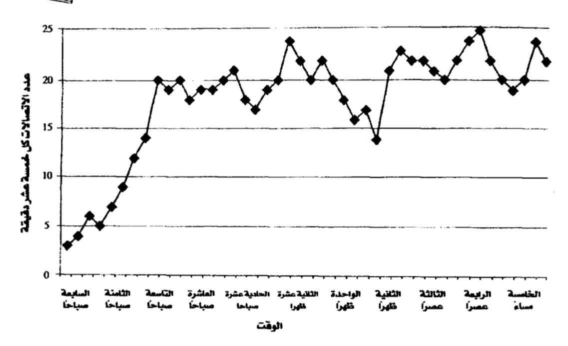
المرحلة الأولى

أولاً، عاد فريق العمل إلى المراحل الأساسية وقام بتحديد أشكال محددة كتلك الموضحة في الشكل (٢٣-١) أو تحديد العوامل وراء نقص الموارد.

- كان العاملون يعملون نفس نوبات العمل الأسبوعية دون مراعاة لتغيير ظروف العاملين أو تأثير الإجازات أو المرض.
- ينخفض أداء العاملين في فترة بعد منتصف الظهيرة ولكنهم يبدءون العمل بحماس.
- يحدث الكثير من المشكلات في مستوى الخدمة، ما بين الساعة الثانية عشرة والساعة الثانية ظهراً، في يوم العمل الذي يستمر لمدة تسع ساعات من بينها ساعة راحة لتناول الطعام.
- يتميز يوما الإثنين والثلاثاء بكثافة العمل بينما يكون يوم الجمعة يوماً هادئاً.

من أهم المشكلات التي تواجه هذا المركز توقيت تناول الغداء ووقت الراحة. لذا، فمن بين الخطوات الأولى في التخطيط:

- طلب متطوعين للعمل في أثناء فترة تناول الطعام وفي مقابل ذلك يبدأ هذا المتطوع العمل في الثامنة ونصف بدلاً من الثامنة.
- التركيز على فترة الظهيرة لضمان وجود عدد كاف من العاملين في هذه الفترة.
- تطبيق نوبات عمل أطول يومي الإثنين والثلاثاء مقابل إعطاء العاملين ظهيرة يوم الجمعة إجازة.



الشكل (٢٣-١): نموذج استلام المكالمات

المرحلة الثانية

تم في هذه المرحلة العمل على تطبيق برنامج إدارة العاملين، وإعطاء فريق العمل الفرصة للنظر في المواقف التالية:

- **المهارات المتعددة:** يشيع استخدام هذه الطريقة لأنها تعطي العاملين فرصة للتنوع في عملهم، كما أنها طريقة فعالة لأن إعطاء خمسة عاملين علاوة سنوية قدرها ألف جنيه أقل تكلفة من تعيين موظف إضافي، هذا بالإضافة إلى تأثيرها الكبير على مستوى الخدمة.
- **نوبات العمل المتغيرة والثابتة:** عندما اتفقت شركة "إستريم" على تغيير مواعيد بداية ونهاية العمل اليومي، تمكنت من تغطية أيام العطلات والإجازات وفترات التدريب والتغيب بسبب المرض وبذلك وضعت حداً لتأثير هذه المشكلات على مستوى الخدمة.
- **تحديد الإجازات:** لم تسمح الشركة بإعطاء إجازة يوم الإثنين لأنه أكثر الأيام ازدحاماً بالعمل وشجعت العاملين على الاستمتاع بعطلة نهاية الأسبوع التي تبدأ من يوم الجمعة الذي لا يكون فيه الكثير من العمل.



- **التغييرات المفاجئة:** قامت شركة "إستريم إنترناشيونال" بتخصيص فريق من العاملين الذين يمكنهم تغيير ساعات العمل وفقًا لمتطلبات العمل للتعامل مع حجم المكالمات غير المتوقع والحد من تأثير هذه التغييرات على العاملين الآخرين.

النتائج الفورية

حدث ارتفاع كبير في مستوى الخدمة في الشركة بمعدل أكثر من 15 في المائة مقارنة بمستويات الأداء السابقة، والأهم من ذلك أن الارتفاع في مستوى الأداء لم يصاحبه ارتفاع في ميزانية العاملين. من أهم أسباب النجاح الذي حققته الشركة هو تحديد ساعات وقواعد العمل، من بين هذه القواعد:

- الاتفاق على المرونة في أوقات الراحة وعدم التقيد بمواعيد ثابتة لبداية ونهاية العمل
- استخدام معايير ثابتة في عمل نوبات العمل لضمان العدل وسهولة التغيير
- الاستخدام الدائم للمرونة المتفق عليها أو التخلي عنها كلية

الدروس المستفادة من هذه الدراسة

كيف يمكن لإدارة مركز الاتصالات أن تحقق أفضل النتائج؟ هناك بعض الأساسيات، من بينها:

- تعقب البيانات الصحيحة خلال نصف أو ربع ساعة للتنبؤ بحجم المكالمات الواردة
- تحديد قواعد وأساليب العمل التي يحتاجها المركز والاتفاق عليها
- وضع عمليات جيدة للتعامل مع الاحتياجات

في الماضي، كان مدير مركز الاتصالات مسئولاً عن وضع التنبؤات وجدول نوبات العمل للعاملين في أثناء قضاء وقت الفراغ دون أن يتم تدريبهم أو تقديم العون لهم. يمكن أن ينعزل القائمون على التخطيط، حتى المتخصصين منهم، عن العالم الخارجي وما يحدث فيه من تطورات لو لم تعقد لهم الدورات التدريبية اللازمة.

أما الآن، يحتاج القيام بأبسط المهام إلى متخصص ماهر ومدرب جيداً، كما أن ذلك هو الوقت الذي تبحث فيه المراكز الجديدة عن هذه الخبرات منذ بداية العمل.

الجزء الرابع

المعايير والعمليات والتعاقدات الخارجية

يضمن تطوير العمليات والمعايير والسيطرة على العمليات داخل مركز الاتصالات وجود تكامل بين العاملين والتكنولوجيا. تسمح الإجراءات المصممة بحيث تناسب العمل في بيئة تعتمد على التفاعل مع العملاء للشركة بإضافة المزيد من الخدمات في كل اتصال بطريقة منظمة ومحكمة وتخضع للمعايير.

- معايير رابطة مراكز الاتصالات
- تطوير العمليات المرتبطة بالعملاء
- عمليات إدارة القوة العاملة
- إدارة الموارد
- مراقبة الجودة وتطوير الخدمات
- التعاقد الخارجي

الفصل الرابع والعشرون

معايير رابطة مراكز الاتصالات

هل يوجد شركة لا تعمل وفقًا لمعايير محددة؟ مما لا شك فيه أن العمل طبقًا للمعايير أمر جيد، وأن فهم كيفية تأثير المعايير على العمل من أحد أسباب النجاح الرئيسية. ولكن يعتمد تحديد نجاح العمل وفشله بالدرجة الأولى على طريقة تحديد المعايير، مع التركيز على المعايير نفسها وليس على أي من الأهداف التي يتم تحقيقها من خلال هذه المعايير. من سبل التطوير المستمر، قياس المعايير وفهم وحل المشكلات التي قد تتسبب فيها عملية القياس نفسها. لذا، يناقش هذا الفصل المعايير التي حددتها وطورتها رابطة مراكز الاتصالات.

نبذة عن موضوع الفصل

وضعت رابطة مراكز الاتصالات البريطانية، بالتعاون مع وزارة التجارة والصناعة البريطانية، الهيكل العام لمبادئ ومعايير الرابطة لأفضل أداء في مراكز الاتصالات. يعد هذا الهيكل فريداً من نوعه ويتميز بالحياد التجاري وتتم مراجعته سنوياً، كما يحدد هذا الهيكل المبادئ العامة لسياسة الشركات في تدريب العاملين والفصل في شكاوى العملاء والتقدم الوظيفي. على جميع أعضاء الرابطة الالتزام بمبادئ المعايير التي حددتها الرابطة، ويترك لهم حرية اختيار التقييم المستقل من قبل مؤسسة المعايير البريطانية لتضمن الرابطة التزامهم بمعايير الهيكل. يخضع هيكل المبادئ لمراقبة وإشراف مجلس من خبراء الصناعة المتحكمين في عملية تطوير هذا الهيكل. يعد هيكل معايير رابطة مراكز الاتصالات أحد الهياكل الموجودة في المملكة المتحدة، من بينها هيكل مؤسسة الجودة البريطانية والأيزو 9000 ورابطة استثمار العاملين. ولكن هذا الهيكل أكثرهم ارتباطاً بمراكز الاتصالات لأنه صمم خصيصاً من أجلها.

حاجة صناعة مراكز الاتصالات إلى معايير عمل معترف بها

يتسم العمل في مراكز الاتصالات بالتغير المستمر وسوف يستمر تطور مراكز الاتصالات كلما قدمت التكنولوجيا الحديثة مزيداً من فرص التطوير. إن الهدف الأساسي من وضع معايير معترف بها هو تدعيم الشركات بهيكل يمكن على أساسه اتخاذ قرارات واضحة حول تحقيق مستوى أداء مرتفع وتنفيذ توقعات العاملين والعملاء.

إن العاملين في مركز الاتصالات من أهم أسباب نجاحه. يمكن من خلال المعايير تقديم مستويات خدمة جيدة، وفي الوقت نفسه تحقيق التميز في هذا المجال. عند تطبيق هيكل معايير معترف به، تسهل عملية التحول إلى مناخ العمل القائم على تعدد قنوات الاتصال والمهارات.

الثقة

يحتاج التطور التكنولوجي إلى استثمارات ضخمة، ومن ثم يجب أن تعتمد القرارات المتعلقة بالنواحي المالية على الثقة في أداء مراكز الاتصالات. سيشعر كبار المديرين بالثقة في مراكز الاتصالات عندما يعلمون أن المراكز ملتزمة بمعايير، لا سيما المعايير المتخصصة التي تتسم بالحياد التجاري وتركز على العاملين والعملاء. يضمن نشر روح الفعالية والتطوير في نفوس العاملين تحقيق عائد الاستثمار المتوقع.

تقدير العاملين

إذا أدرك العاملون تفاصيل المعايير المعترف بها، سوف يعملون على تطبيقها. ومن ثم سيشعرون بتقدير المركز لهم، وهذا له أثر إيجابي على ضغط العمل ومعدلات تناقص العاملين. إذا ضمت المعايير العامل التدريبي الفعال والقابل للقياس، ستتطور خدمة العملاء.

توقعات العملاء

يجب أيضًا أن يهتم هيكل المعايير المعترف به بالعملاء وأن يتم تصميمه بحيث يساهم في تطوير المفهوم العام عن مركز اتصالات بعينه وعن صناعة مراكز الاتصالات بوجه عام. يجب أن تهتم المعايير بالعملاء وأن يكون العملاء قادرين على التعرف على الأشياء المتوقعة من مركز الاتصالات المتميز.

الجودة

بوجه عام، يجب أن تكون المعايير قادرة على التوجيه الشامل لجميع أنشطة المركز المتميز. كما يجب أن تعكس الآراء حول كيفية إدارة مراكز الاتصالات من قبل الشركات الناجحة ذوي الخبرة والمتمرسين في هذه المهنة.



معايير العمل في رابطة مراكز الاتصالات

يقدم هيكل المعايير الذي وضعته رابطة مراكز الاتصالات نموذجًا لوضع معايير شاملة تناسب معايير كل شركة. تعد هذه المعايير كاملة في حد ذاتها كمعايير للعمل كما تضم الخمسة أقسام التالية.

- **العاملون**: التعامل مع موضوعات مثل التدريب والتطوير والحصول على مؤهلات مهنية خاصة بهذه المهنة
- **التواصل**: الحاجة إلى الوقوف على آراء العاملين ووضع خطة ثابتة للتعامل مع المشكلات
- **الثقافة**: التعامل مع الموضوعات الحساسة المتعلقة بالالتزام وعمليات تخطيط التطوير ومعدلات التناقص
- **السياسات والتشريعات**: الحاجة إلى إطلاع المديرين والعاملين بشكل دائم على التشريعات، لا سيما ما يتعلق بحماية البيانات
- **الأداء**: الأداء المتعلق بكل من مستوى الخدمة وفعالية التنظيم وتشجيع الشركات على وضع معايير محددة لجميع الأنشطة الأساسية في مراكز الاتصالات ومن بينها جمع معلومات عن آراء العملاء

المعايير ليست قوانين

من الناحية النقدية لا تعد المعايير قوانين، بل هي العمليات والسبل التي يتم من خلالها تحقيق المعايير الأساسية طبقًا لتوجيهات الشركة. لا تخرج مهمة المعايير التي حددتها رابطة مراكز الاتصالات عن تحديد الهيكل العام الذي تقوم عليه المعايير في جميع مراكز الاتصالات. نتيجة لزيادة الوعي الجماهيري بهذه المعايير، تخطط الرابطة لجعل هذا الهيكل عاملاً يمكن للعملاء أن يفرقوا من خلاله بين المراكز التي تتبع معايير محددة ومعترف بها والمراكز التي لا تقوم بذلك.

معايير رابطة مراكز الاتصالات: هيكل الأداء المتميز

تهدف العبارات المذكورة في هيكل معايير رابطة مراكز الاتصالات إلى تحديد مناطق التركيز الأساسية في العمل. تعترف الرابطة بعدم وجود سبيل واحد لوضع المعايير. فتخضع الطرق التي تدعم الهيكل خضوعًا كاملاً لنظام الشركات المشاركة في الرابطة على الرغم من ضرورة حصول كل شركة على موافقة مجلس المعايير وتصديقه قبل تنفيذها.

١- العاملون

(١-١) يخضع جميع العاملين في المركز لعمليات تدريب وتطوير إجبارية لدعمهم في العمل وتمكينهم من تحقيق أهدافهم وأهداف المركز.

(١-٢) قياس فعالية التدريب والاستفادة من التقارير

(١-٣) وضع عملية لتطوير الأداء وجعل خطط تطوير العاملين هي الأساس في العمل

(١-٤) يدرك العاملون في المركز أهدافهم الشخصية و/أو أهداف القسم وأهداف الشركة بالإضافة إلى السبل التي سيتم بها مراقبة هذه الأهداف.

(١-٥) يتم تشجيع العاملين على جميع المستويات للحصول على المؤهلات المهنية المعترف بها والاستمرار في التعليم.

٢- التواصل داخل مراكز الاتصالات

(٢-١) تطبيق عمليات جمع آراء العاملين ونشر المعلومات واتخاذ الإجراءات اللازمة

(٢-٢) خطط منظمة للبت في النزاعات التي تنشأ بين العاملين وبعضهم البعض وبين العاملين والإدارة

٣- الثقافة

(٣-١) وضع سياسة قانونية لمشكلات العمل

(٣-٢) الالتزام بعمل تنبؤات صادقة لاحتمالات التقدم والتطور

(٣-٣) عمليات تطوير تشمل جميع العاملين.

(٣-٤) وضع معايير لمعدلات التناقص والحضور ووضع خطط لتطبيق هذه المعايير أو الحفاظ عليها

(٣-٥) إعداد خطط لرفاهية ومنفعة العاملين والحرص على نقلها لجميع العاملين

(٣-٦) في حالة وضع جدول نوبات العمل، لا بد من إعلام جميع العاملين بأسباب الحاجة إليه وعمليات تخطيطه.

٤- السياسات والتشريعات التي تؤثر على العمل في مراكز الاتصالات

(٤-١) عملية مناسبة لضمان لفت انتباه الإدارة إلى متطلبات التطوير التشريعي

(٤-٢) تدريب المديرين والمشرفين في مراكز الاتصالات على تطبيق التشريعات الحالية ووجوب تطبيق هذه التشريعات

(٤-٣) يدرك جميع العاملين التزام الشركة بالقوانين المفروضة عليها نتيجة الانضمام إلى عضوية الشركات الصناعية.

(٤-٤) يدرك جميع العاملين متطلبات قانون حماية البيانات.

٥- أداء الخدمات وفعالية التنظيم

(٥-١) توضع المعايير للأنشطة الرئيسية في مراكز الاتصالات ويتم تقييم هذه المعايير.

(٥-٢) يفهم جميع العاملين المعايير وتطبق الخطط لتنفيذ هذه المعايير والمحافظة عليها.

(٥-٣) تسجل شكاوى العملاء وينظر فيها؛ لا بد من اتخاذ إجراءات لضمان عدم تكرار الشكاوى.

(٥-٤) توضع عمليات مناسبة للتعامل مع الشكاوى مع تحديد زمن الرد المناسب لكل شكوى، كما توضع خطط مناسبة لتحقيق الأهداف والمحافظة عليها.

(٥-٥) تطبيق عملية مناسبة لاستطلاع آراء العملاء، كما توضع مقاييس لرضا العملاء وتطبق خطط مناسبة لتحقيق الأهداف والمحافظة عليها.

(٥-٦) عمل الترتيبات لإدارة العلاقات الداخلية مع أقسام العمل الأخرى في الشركة وتحديد المشكلات والتعامل معها وحلها بمجرد نشوبها.

(٥-٧) وضع خطط مناسبة للطوارئ والمرونة في العمل وضمان تحديث هذه الخطط وتطبيقها.

(٥-٨) وضع خطط مناسبة للتنبؤ والتخطيط للعمل لإدارة تأثير النشاط على العمليات.

تحافظ رابطة مراكز الاتصالات على إطار المعايير وتعمل على تطويره من خلال المجلس الاستشاري للرابطة. تحتفظ الرابطة بحقها في المعايير وتعد أية تغييرات أو تعديلات لم يوافق عليها المجلس الاستشاري لاغية. ويمكن الحصول على اعتماد الأداء وفقاً للمعايير من خلال المجلس الاستشاري للرابطة.

الفصل الخامس والعشرون

تطوير العمليات المرتبطة بالعملاء

كما هو الحال في مجال الأعمال، تحدث العمليات في مراكز الاتصالات على مستويات متعددة. يناقش هذا الفصل بشكل أساسي العمليات المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات لأن هذه العمليات لها أثر كبير علىٰ التعاملات مع العملاء وتصميم العمل.

تعريف العملية

ذكر في تعريف العملية أنها مجموعة من الأحداث المترابطة تهدف جميعًا إلى تحقيق نتيجة ذات قيمة ملموسة للعملاء. تحتاج الشركة إلى عمليات جيدة لإرضاء العملاء والوصول إلى نتائج متميزة في العمل.

إن العمل في مركز الاتصالات ما هو إلا عملية واحدة، لذلك لا بد أن يخضع للتطوير المستمر. تتغير طبيعة طلبات العملاء نتيجة للتغير السريع في عالم الأعمال، ولن تستطيع الشركات الاهتمام بالعملاء إلا من خلال التطوير المستمر للعمليات؛ لأنه إذا لم تناسب العمليات احتياجات العملاء ستصبح خدمة العملاء تجربة سيئة وسترتفع التكاليف. في الغالب، يدرك العميل هل يلتزم المستشار في مركز الاتصالات بعمليات أو حوارات غير مناسبة بدلاً من حل المشكلات التي يتم عرضها عليهم أم لا.

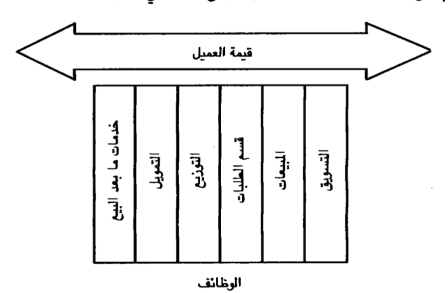
في حال قيام مركز الاتصالات بوضع طريقة يمكن من خلالها الكشف عن طبيعة طلبات العملاء، ويكون لديه القدرة على قياس الاستجابة لهذه الطلبات، إذًا يمكن لهذا المركز فهم الطلبات الجديدة والتعامل معها طبقًا لما تقتضيه. ينتج من هذا أن أية شركة لديها إدارة عمليات فعالة تكون في موقع أفضل للتعامل مع التغيرات السريعة ومضاعفة الدخل العائد من العملاء.

التعاون مع العملاء

تقدم المنتجات والخدمات إلى العملاء من خلال العمليات التي تقوم على التداخل بين عدد من الوظائف. يقسم عدد كبير من الشركات العمل إلى تخصصات وظيفية تستوجب أن يمر العميل على هذه الأقسام التي يركز فيها العاملون على أهداف القسم والميزانية وأهدافهم

الشخصية. في حقيقة الأمر، هناك تعاون بين الشركات والعملاء، ولكن طالما أن العميل هو محل اهتمام الشركة فلا تهم التقسيمات الوظيفية والأقسام. فيهتم العميل بقيمة العمل المقدم له والفائدة التي ستعود عليه جرائه.

يجب أن تعكس جميع العمليات احتياجات العميل، ولكن على الرغم من ذلك تخطط الشركات للعمليات دون النظر إلى تأثيرها على العملاء. يضيف التعامل المباشر مع العملاء، بداية من وصول الاتصالات الهاتفية إلى انتهاء الخدمة المطلوبة، قيمة جديدة إلى خدمة العملاء. من أجل ذلك، أصبح فهم كيفية التأثير الفعال للتعاون المشترك بين فرق العمل والأقسام على طلبات العملاء أمراً أساسياً لنجاح العمل في الشركات.



الشكل (٢٥-١): قيمة العميل على مدى أقسام العمل المختلفة

كما هو موضح في الشكل (٢٥-١)، توفر أقسام العمل أو إجراءات العمل المباشر لمراكز الاتصالات الأرض الصلبة لبناء عمليات فعالة. يمكن للشركة، من خلال هذا المفهوم وعملية إدارة العمليات، تقديم خدمة متميزة للعملاء دون التأثير على النفقات.

إدارة العمليات

ينصح الخبراء بتحديد معايير العمليات قبل البدء في أية محاولة لتطوير خدمة العملاء، وإلا ستسوء المشكلات بالنسبة للعملاء والمستشارين في مراكز الاتصالات. تكمن الأولوية هنا

في تعريف مقياس ليقوم بتسجيل تدفق العمل المباشر، حتى إذا كانت عملية تسليم المنتج أو تقديم الخدمة خارجة عن دائرة عمل مركز الاتصالات. كما يجب أن يقوم المقياس على توفير أساليب التحقيق في الأداء الوظيفي وتعريف وتحديد أولويات العمل والمناطق التي تحتاج إلى إعادة التصميم والتطوير.

إن الهدف من إدارة العمليات هو:

- زيادة شعور العميل بالرضا
- زيادة الإيرادات
- خفض تكاليف العمليات

تتحقق هذه الأهداف بتحديد قيمة العمل وتعقب سير العمل منذ البداية إلى النهاية، وقياس مدى فعالية استجابة الشركة والتخلص من أسباب الفشل.

أنواع الطلبات في مراكز الاتصالات

قبل أن تبدأ مرحلة تطوير العمليات وإعادة تنظيمها، يجب أن تحدد الشركة نوع الطلبات التي يجذبها المركز. هناك نوعان من الطلبات في جميع مراكز الاتصالات، داخل مختلف أنواع الشركات والمجالات؛ فهناك طلبات ناجحة وأخرى فاشلة؛ فالأولى يريد المركز أن ترد دائماً إليه بينما لا يريد المركز أن ترد إليه أي طلبات من النوعية الثانية.

يتحدث أحد الخبراء واصفاً هذين النوعين من الطلبات قائلاً: الطلبات الفاشلة هي الطلبات التي حدثت نتيجة لفشل أحد نواحي نظام العمل؛ على سبيل المثال، "لم تصل الطلبات في الوقت المناسب" أو "لم يكن هذا ما أريد" أو "هناك خطأ في الفاتورة" أو "أنت لم ترجع إلي" وغير ذلك من الاعتراضات.

أما الطلبات الناجحة، فهي الطلبات التي يجب أن تصمم الشركة للرد عليها، على سبيل المثال، "هل يمكنك أن تقدم لي خدمة؟" أو "هل يمكنني أن أشتري؟" أو "ما هو الأفضل؟" وغير ذلك.

عملية تتكون من ست خطوات

لا بد من اتباع عملية تتكون من ست خطوات لفهم كيفية إضافة قيمة جديدة لخدمة العملاء.

١- فهم العاملين في المركز طبيعة الطلب كما حددها العميل

٢- وضع مقاييس مترابطة تتعلق بالأمور التي تهم العملاء

٣- التوصل إلى أسباب التنوع في الأداء

٤- التوصل إلى الأشياء التي تضيف قيمة للتعاملات في نفوس العملاء

٥- تحديد الأهداف

٦- الفصل بين نوعي الطلبات في مراكز الاتصالات

تبدأ معظم الشركات بمحاولة تحديد الأغراض، ولكن هذه هي الخطوة الخامسة وليست الأولى؛ على الشركة أن تدرس أولاً احتياجات العملاء ومدى جودة الخدمات المقدمة لهم حتى تتمكن من تحديد الأهداف بشكل واضح. من أجل هذا، تبحث الخطوات، من الأولى إلى الرابعة، في الأمور المتعلقة بالعملاء، وطبيعة طلباتهم وكيفية استجابة الشركة لهذه الطلبات. أما الخطوتان الخامسة والسادسة، فتتناولا الأعمال التي يجب القيام بها لتطوير العمل في مراكز الاتصالات.

فهم طبيعة الطلب

يعد استماع إدارة المركز إلى اتصالات العملاء وملاحظة أسئلتهم الأولى أو عباراتهم من أحد الأساليب البسيطة والفعالة في تحديد طبيعة طلب العميل. بعد مرحلة الاستماع، يتم توجيه الأسئلة التالية إلى المستشارين:

- ما توقعاتك بالنسبة لتكرار هذه النوعية من الطلبات وما حجم كل طلب؟
- ما القيمة التي تحققت مع بداية الاتصال وهل يمكن إضافة المزيد إليها؟
- هل يتعامل مركز الاتصالات مع الأشياء التي من المفترض أن يتعامل معها؟ أو هل تأتي للمركز طلبات تتعلق بالعمليات الفاشلة؟

من الطرق الشائعة في المقارنة بين عبارات العملاء وأسئلتهم:

- الاستماع إلى اتصالات العملاء وتسجيل العبارات الأولى وكتابة جميع التعليقات على ورقة منفصلة
- الجمع بين العبارات المشتركة، على سبيل المثال، "لم يصل الطلب في الميعاد المتفق عليه" أو "لم يكن هذا ما طلبت" أو "هذه الفاتورة بها بعض الأخطاء" أو "أنت لم تسألني رأيي" أو "هل من الممكن أن تقدم لي خدمة؟" أو "هل يمكنني الشراء؟" أو "ما الأفضل؟" وغيرها من العبارات.

بوجه عام، إذا تم تحديد ستة أو ثمانية موضوعات ستغطي 90 في المائة من إجمالي طلبات العملاء. على المركز أن يداوم على تغيير الموضوعات حتى يتوصل إلى نتائج مرضية. عند تحديد أنواع الطلبات، على إدارة المركز أن تبحث في أساليب التعامل مع هذه الطلبات في الوقت الحالي.

وضع مقاييس مترابطة

هناك بعدان أساسيان لأية عملية وهما القدرة والفعالية. لتوضيح هذه النقطة، إذا افترض أن شخصًا يملك سيارة ذات قدرة عالية ويريد الذهاب إلى مكان بعيد خارج المدينة ولكن وقع اختياره على الطرق المزدحمة، إذًا فعالية هذه الرحلة ضعيفة للغاية. يجب أن تفهم إدارة مركز الاتصالات كيفية أداء العمليات من خلال هذين البعدين حتى تتجنب الأخطاء التي من الممكن أن تكبد المركز الكثير من النفقات. يجب أن تكون العمليات فعالة في تقديم الخدمات إلى العملاء وأن تكون ذات قدرات عالية بالنسبة للشركة.

مع بداية صناعة مراكز الاتصالات، وضعت إدارة المراكز مقاييس من أجل رفع مستوى القدرات حتى تتمكن من تخفيض النفقات حتى لو كان ذلك على حساب العملاء والعاملين في المركز. لقد تناسى الجميع فعالية العمليات. في الغالب، يؤدي استخدام مقاييس القدرات وحدها إلى زيادة حالة خدمة العملاء سوءًا وزيادة الضغط في العمل.

إن مقاييس الفعالية لا تشبه مقاييس النتائج المتعلقة بالقدرات، ذلك أن مقاييس النتائج؛ مثل عدد المكالمات التي تم الرد عليها أو المبيعات الإجمالية؛ قد تشير إلى وجود مشكلة ما ولكنها لا تحدد ما يجب فعله للتعامل مع هذه المشكلة.

تبين مقاييس القدرات المترابطة مدى جودة العمليات في الاستجابة للطلبات. على سبيل المثال، تشير المقاييس المترابطة أنه في حالة وصول طلب من الفئة (أ)، فإن الأمر يستغرق حوالي الساعة، مع زيادة أو نقص مقداره ربع ساعة، حتى تتم الاستجابة. أما في حالة البيع عن طريق الهاتف، فتعمل مقاييس القدرات المترابطة على قياس الوقت بين بداية تلقي الطلب إلى أن تتم عملية التسليم النهائية.

تتنبأ مقاييس القدرات المترابطة بمدى إجادة الشركات في التعامل مع المكالمات والاستجابة للطلبات، شريطة ألا تحدث أي تغييرات على العمليات أو أي أحداث طارئة.

بمجرد معرفة الوقت الذي تستغرقه عملية التسليم، يمكن الشركة أن تتخذ قراراً مبنيًا على معلومات حقيقية حول ما إذا كانت تريد تطوير العمليات أم لا. أما في حالة إجراء أي تغيير على العمليات، يمكن استخدام نفس المقاييس للوقوف على (فعالية) التغييرات.

عندما يتم التركيز على مقاييس القدرات المترابطة، سيبدأ العاملون في التعرف على العوامل التي تؤثر على الخدمة ومحاولة فهمها. وبمجرد أن تبدأ (فعالية) العمليات، تبدأ الشركة في العمل على زيادة قدرات هذه العملية.

التوصل إلى أسباب التنوع في الأداء

هناك الكثير والكثير من الأدوات وحزم البرامج المعقدة والمتوفرة لمراكز الاتصالات للتنبؤ بحجم العمل وتخطيط المصادر وغيرها من الأشياء ذات الصلة. على الرغم من أن هذه الأدوات مفيدة، فإن المعلومات التي يمكن الحصول عليها من خلالها معلومات جزئية؛ ذلك أن الأدوات وحزم البرامج ليست لديها القدرة على التعرف على العمليات المترابطة والممارسات التي تدل على الخدمة الجيدة. ولكن المعلومات التي تريدها إدارة المركز كانت ولا تزال متوفرة ويمكن الحصول عليها، إذا عرفت الإدارة أين تبحث عنها.

عند تعقب تدفق العمل المترابط بمرور الوقت، يمكن التعرف على العمليات التقليدية والإجراءات والممارسات والإعالات والصعوبات التي تسبب التدهور المستمر في خدمة العملاء. يطلق على هذه الأنواع من الخسائر الأسباب الشائعة للتباين. وهي شائعة بالنسبة إلى طريقة تصميم العمليات وتنفيذها وتطبيقها.

لو حدث شيء غير تقليدي، فذلك يرجع إلى سبب خاص. تعد القدرة على الفصل بين الأسباب الخاصة والأسباب العامة للتباين في الأداء من أهم أساسيات إدارة العمليات. إذا خططت الشركة للأحداث المحتملة، فما أهمية تطبيق إجراءات أو عمليات لأحداث ليست تحت نطاق السيطرة أو متوقعة على الأقل.

على إدارة مركز الاتصالات أن تستخدم مهارات العاملين في الصفوف الأمامية للتعرف على العوامل التي تسبب ضعف الخدمات. قد يكون من بين هذه الأسباب عدم وجود المنتجات أو ضعف مستواها أو ضعف خدمة المعلومات وبطء نظام تكنولوجيا المعلومات مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء. في مثل هذا المناخ الذي يقاتل فيه المستشارون من أجل الوصول إلى عدد المكالمات التي يجب القيام بها، قد يحرص المستشار على عدد المكالمات ولا يهتم باحتياجات العملاء.

يعد الحصول على هذه البيانات شيئًا أساسيًا لزيادة شعور كل من العملاء والعاملين بالرضا. لذلك، بمجرد الحصول على هذه المعلومات، يجب أن تستخدمها الشركة للقيام بالتغييرات اللازمة واستخدام مقاييس القدرات المترابطة للنظر في مدى تطور الخدمة.

التوصل إلى الأشياء التي تضيف قيمة للتعاملات في نفس العميل

عندما يتصل أحد العملاء بمركز الاتصالات، فإنه يتوقع أن يجيبه شخص قادر على تقديم يد العون له أو على الأقل أن يتم تحويله إلى شخص يمكنه القيام بذلك. إذا كان دور المستشارين يقتصر على تسجيل المكالمات وتحويلها إلى الأقسام الأخرى، فهم لا يضيفون أية قيمة جديدة للتعامل مع العملاء. بهذه الطريقة، يتم تقسيم وظائف العمل وتزداد التكاليف ويزيد شعور العميل بعدم الرضا.

يجب وضع تصميم للعمليات بحيث يتمكن المستشارون في الصفوف الأمامية من إعطاء العملاء ما يريدون في مكالمة واحدة. وقد لا يكون ذلك ممكنًا مع كل اتصال، ولكن لا بد أن يكون هذا أحد المبادئ التي تقوم عليها العمليات في مركز الاتصالات. عندما يكون العمل الذي يترك أثرًا في نفس العميل من أهم الأمور التي تركز عليها إدارة المركز، سيزيد شعور العميل بالرضا وتقل النفقات المرتبطة بالتسليم لأنه لن يكون هناك داع لتكرار العمل أو الاتصال بالعميل مرة أخرى أو تحويل الاتصال إلى نقطة أخرى؛ ومن هنا سيتم التخلص من هذه النقاط في تصميم العمليات.

ستزيد جودة الخدمة العامة في مركز الاتصالات، عندما توفر الإدارة وسيلة يمكن للمستشارين من خلالها الوصول إلى المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار. عندما يتم توجيه الطلب إلى نقطة أخرى، يجب أن تتأكد الإدارة أن الطلب قد تم نقله دون الحاجة إلى إعادة العمل مرة أخرى أو إجراء مكالمات هاتفية لمتابعة العمل. يجب أن يتم تدريب المستشارين تدريبًا جيدًا على المنتجات والأدوات والنظم التي تسمح لهم باتخاذ القرارات التي تعتمد على ما يهم العملاء وذلك من أجل إضافة المزيد من القيم إلى الخدمة المقدمة للعملاء.

تحديد الأهداف

من السهل أن تصاب إدارة مركز الاتصالات بالحيرة حول الأمور التي تهم العملاء وألا تستطيع تحديد الأهداف الحقيقية، ولكن إذا لم يتم تحديد الأهداف الحقيقية ونشرها لن يتم

أبداً قياسها، ومن ثم لا يمكن القيام بأية عمليات تطوير. على خلاف ذلك، عندما تعرف الإدارة الأهداف الحقيقية ويتم قياسها من وجهة نظر العملاء، ستتضح المناطق التي تحتاج التغيير.

إذا نظرت إدارة المركز في طبيعة الطلبات التي تأتي إلى المركز في الوقت الحالي، سيكون من السهل التعرف على أهداف جديدة أو إعادة تقييم عمليات التسليم. عندما تقوم إدارة المركز بتقييم الأهداف مرة أخرى، قد تكتشف أن ما تعده اليوم من الطلبات الناجحة أضحى من الطلبات الفاشلة.

يجب أن تكون أهداف الشركات واضحة من وجهة نظر العملاء؛ فيجب أن تسهم جميع الأنشطة في خدمة العملاء. في كثير من الأحيان، تعتقد الكثير من الشركات أن الأهداف واضحة وأنه لا يوجد داع من ضياع الوقت في تحديد الأهداف الحقيقية؛ ففي الغالب تقرر هذه الشركات ذلك دون أن تعي تأثير ذلك على العملاء. على إدارة مراكز الاتصالات أن تفهم أن الأهداف المشتركة تؤدي إلى الفهم المشترك والتعاون المشترك والرغبة المشتركة في نجاح الشركة بأسرها.

الفصل بين نوعي الطلبات في مراكز الاتصالات

بغض النظر عن الأهداف التي حددتها الشركة، سيكون هناك دائمًا بعض الطلبات الفاشلة التي تكون الشركة نفسها مسئولة عن جزء كبير منها. في هذه الحالة، لا يجب أن تحاول الشركة تطوير العمليات التي أدت إلى الفشل بل يجب أن تتخلص منها كلية. عند التخلص من أصل المشكلة تقل هذه النوعية من الطلبات. عندما تقوم إدراة مركز الاتصالات بتحليل السبب الأساسي وراء المكالمات الواردة إلى المركز، ستصاب بدهشة كبيرة عندما تعلم أن 50 في المائة إلى 70 في المائة من الاتصالات سببها الطلبات الفاشلة. إن الحل الذهبي لهذه المشكلة يقوم على التخلص من الطلبات الفاشلة والتركيز على الطلبات الناجحة. عندما يتم الفصل بين هذين النوعين من الطلبات، يمكن القيام بإعداد خطط للعمل وتنفيذها. على سبيل المثال:

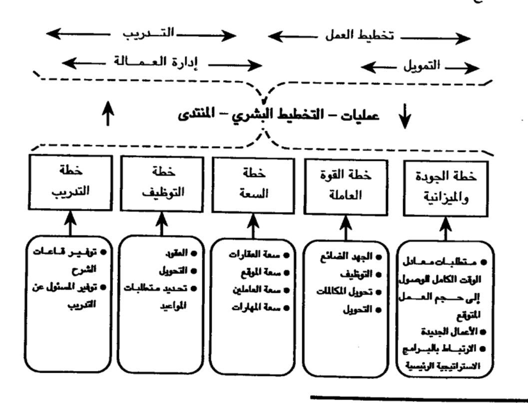
- إعداد قائمة بأنواع الطلبات
- تقييم الطلبات بالنسبة للأهداف وتقسيمها إلى طلبات ناجحة وطلبات فاشلة
- إعداد قائمة بالأعمال التي يجب القيام بها لتطوير العمليات المرتبطة بالطلبات الناجحة
- إعداد قائمة بالأعمال التي يجب القيام بها للتخلص من الطلبات الفاشلة

دراسات حالة

تبحث دراسة الحالة الأولى في المشكلات التي حدثت عندما قامت إحدى الشركات بالتركيز على الأهداف الوظيفية والميزانية. كما تعرض هذه الدراسة للإجراءات التي قامت بها هذه الشركة لحل هذه المشكلات. تعرض دراسة الحالة الثانية تطبيقًا عمليًا للعملية التي تتكون من ست خطوات. أما دراسة الحالة الثالثة، فتدور حول إحدى الشركات وتبنيها لنموذج عمل يعتمد على العملاء.

دراسة الحالة الأولى: شركة إصلاح الأعطال

يبين الشكل (٢٥-٢) تفصيل العمليات التي ينتقل بها العميل من التشخيص إلى الاستنتاج.



الشكل (٢٥-٢): عمليات إدارة الموارد

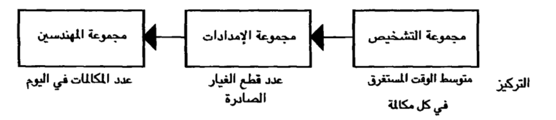
تدور هذه الدراسة حول شركة تعمل في مجال إصلاح الأعطال، حيث يبدأ التعامل مع العملاء من خلال فني يعمل في مركز اتصالات التشخيص. ينحصر دور هذا الفني على تحديد طبيعة المشكلة واقتراح الحل وإرسال الأوامر إلى باقي أقسام العمل.

تقوم مجموعة الإمدادات بإرسال قطع الغيار ويقوم مهندس بالذهاب إلى موقع العميل وإصلاح العطل. قام مدير مركز اتصالات التشخيص بحساب متوسط الوقت الذي يستغرقه الفني في التعامل مع مكالمة عن عطل بجهاز الطابعة، فوجد أنها تستغرق ثمانية دقائق، طبقًا لعدد المكالمات التي يستقبلها المركز في اليوم الواحد. لو زاد عدد الدقائق عن هذا الحد، على المدير أن يقوم بتعيين عاملين إضافيين مما يؤدي إلى زيادة التكاليف في المركز. بعد ذلك تعلم الفني كيف ينتهي من التشخيص خلال الوقت المحدد.

تركز جماعة الإمدادات على خفض تكاليف الاحتياطي بالتأكد من وصول مستوى المخزون إلى الحد الأدنى. وبهذه الطريقة، يتم إرجاع الأجزاء التي لا تستخدم بكثرة إلى المولين.

يركز مدير المهندسين على عدد المكالمات الخاسرة لكل مهندس في اليوم، كما يقوم بتحديد معدل الأعطال التي تحدث لأول مرة.

تستخدم الأقسام الثلاثة المقاييس المصممة من أجل الحد من النفقات الداخلية في القسم كما هو موضح في الشكل (٢٥-٣).



الشكل (٢٥-٣): تركيز إدارة الموارد

بدأ الفني في استخدام الأساليب المختصرة حتى يتمكن من الالتزام بمتوسط الوقت المحدد. في كثير من الأحيان، لا يتمكن الفني من تحديد قطع الغيار التي يريد على وجه التحديد لأنه لو استغرق وقتًا أطول في التحديد الدقيق سيزيد الوقت المخصص للتشخيص، لذلك يصدر الفني طلبًا بقطعتين.

ترسل مجموعة الإمدادات بدورها القطعتين إلى المهندس الذي يستخدم أحدهما ويرجع الأخرى.

لاحظ مدير قسم الإمدادات أن المهندسين يعيدون كميات كبيرة من قطع الغيار التي لم تستخدم. تعاد هذه القطع ليعاد اختبارها وتعبئتها. وهنا يطرح المدير هذا السؤال: "إذا كانت هذه الأجزاء لا يتم استخدامها وتعود إلينا مرة أخرى، لماذا نقوم بتخزينها؟"

لذلك، أصدر المدير أوامره بإخراج قطعة واحدة فقط. يقول المدير "لو كانت مجموعة التشخيص تقوم بعملها على ما يرام لتمكنت من تحديد الجزء المناسب."

على الرغم من ذلك، فلا تزال المشكلة قائمة ولا يستطيع قسم التشخيص تحديد القطعة المطلوبة لتصليح العطل. لم يدرك المديرون أنه من أجل التغلب على هذه المشكلة قام قسم التشخيص بطلب قطعة ثالثة تجمع بين مواصفات القطعتين الأولى والثانية.

وجد قسم الإمدادات أن القطعة الثالثة ليست بين محتويات المخزون لأن التخطيطات أظهرت عدم الحاجة إليها. نتيجة لذلك، أصدر قسم الإمدادات أمرًا عاجلاً إلى الممول للحصول على هذا القطعة علمًا بأن الأوامر العاجلة تتكلف أموالاً أكثر من الأوامر العادية. أخيراً وبعد أن يتسلم قسم الإمدادات القطعة المطلوبة يرسلها إلى قسم المهندسين.

بعد ذلك، لاحظ قسم الإمدادات أن القطعتين الأولى والثانية لا يتم استخدامهما وبالتالي يوجد الكثير منهما. لذلك، أرسلت هذه القطع مرة أخرى إلى الممول لعدم الحاجة إليها وللحد من تكاليف المخزون غير الضروري.

تبين هذه الدراسة أن المسئول عن شعور العملاء بالرضا هو رئيس قسم المهندسين؛ لأنهم هم من يتعاملون مباشرة مع العملاء.

ملخص دراسة الحالة الأولى

استمرت حالة الشركة في التدهور لبعض الوقت، ولكن أدت القاعدة التي وضعتها الشركة والتي تنص على حتمية طلب فني التشخيص لقطعة غيار واحدة فقط إلى انهيار العملية بأسرها. فقد بدأ قسم التشخيص في طلب قطع غيار غالية الثمن والتي غالباً لم تكن بين محتويات المخزون ولذلك كان هناك تأخير كبير من أجل الحصول على هذه القطع. وعندما يذهب المهندسون إلى العملاء يلقونهم بوجوه عابسة لأنهم انتظروا وقتًا طويلاً قبل أن يأتوا لإصلاح العطل. تدهور شعور العملاء بالرضا تدهوراً شديداً مما أدى إلى فصل مدير قسم المهندسين.

من المنطقي، أنه في حالة تعاون الأقسام مع بعضها البعض سيعملون معًا من أجل الوصول إلى هدف واحد وهو إجراء المكالمة بأسرع شكل ممكن بفعالية كبيرة وتكاليف بسيطة. ولكن في هذه الدراسة تم فصل مدير قسم المهندسين لأن كل قسم من هذه الأقسام الثلاثة كان يركز على المصلحة الخاصة بالقسم بدلاً من الاشتراك في رؤية واحدة عن أفضل طريقة لتقديم خدمة متميزة للعملاء. قام المديرون باستخدام مقاييس خاصة بالتكاليف داخل القسم فقط بدلاً من الاشتراك في هدف واحد، فقام كل مدير بالعمل على حساب القسم الآخر وعلى حساب العملاء وذلك من أجل الحصول على مكاسب قصيرة المدى داخل أقسامهم. على المدى الطويل، زادت التكاليف ولم تنخفض نتيجة الاستمرار في طلب الأجزاء باهظة الثمن.

من الآثار الجانبية التي نتجت عن استخدام مقاييس مرتبطة بالتكاليف داخل كل قسم بدلاً من الاشتراك في هدف واحد أن العاملين يخطئون بين المقاييس والأهداف. على سبيل المثال، لو اعتمدت المقاييس على تكاليف كل قسم، فمن السهل على قسم التشخيص أن يفكر بالطريقة التالية: "ما وظيفتي؟ أن ألتقط سماعة الهاتف خلال عشرين ثانية وأنتهي من المكالمة في أسرع وقت ممكن." على الرغم من أن هذه الطريقة قد تحقق مكاسب قصيرة الأجل في الإنتاج وتوفير النفقات في القسم، فإنها تؤدي إلى حدوث مشكلة في نظام الخدمات العام ومن ثم ستتسبب في مشكلة في مكان ما من الشركة. لقد كان لكل قسم أو فرد في الشركة هدف صغير يشترك مع الهدف العام للشركة في أشياء قليلة أو لا يشترك معه على الإطلاق. في حقيقة الأمر، لا يركز أحد على تحقيق الهدف العام للشركة أو الفعالية المباشرة عند التعامل مع العملاء.

قامت الشركة بعد ذلك بإدخال مقاييس مترابطة مما أدى إلى حدوث تغييرات كبيرة في السلوكيات في الشركة بأسرها. فقد انخفضت الطلبات المقدمة عبر الهاتف بنسبة 25 في المائة وزاد عدد المكالمات التي تدور حول عطل حدث لأول مرة، من 48 في المائة إلى 70 في المائة نتيجة لإدخال المقاييس المترابطة (الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي المكالمة الهاتفية والانتهاء من إصلاح العطل) والتخلص من القاعدة الخاصة بمتوسط وقت كل اتصال هاتفي. الأهم من ذلك، لقد أصبح الفنيون قادرين على التعامل مع أعطال جهاز الطابعة في سبعة ساعات، الأمر الذي كان يستغرق من قبل ثمانية أيام.

من هنا، يتبين أنه من أجل تحقيق النجاح في أية شركة يجب أن يشترك جميع العاملين، من كل الأقسام، في هدف عام واستخدام المقاييس المترابطة من أجل تحسين الخدمات والحد من النفقات.

دراسة الحالة الثانية: شركة البيع عبر التليفون

تناقش هذه الدراسة حالة شركة تسويق مباشر. لا توجد اتصالات في هذه الشركة بين الأقسام وبعضها البعض أو يمكن القول إن نطاق الاتصالات بينهم محدود للغاية. يعد أعضاء قسم مبيعات الهاتف مسئولين عن تلقي طلبات العملاء بينما يتعامل قسم خدمة العملاء مع استعلامات وشكاوى ما بعد البيع. بعد ذلك، يقوم العاملون بالمخازن بتجميع الطلبات وتغليفها حتى تأخذها شركة التوزيع الخارجي إلى مركز التوزيع وتقوم بتوزيعها في اليوم التالي.

كانت الشركة تواجه الكثير من المشكلات: لم يتم تحقيق أهداف البيع كما أن شكاوى العملاء ومرتجعات البضائع مرتفعة طوال الوقت. حاولت الشركة تحسين الموقف، فتعاقدت مع شركة جديدة لتوزيع الطلبات ولكن استمرت شكاوى العملاء من تأخر استلام الطلبات. نتيجة لذلك، قامت الشركة برفع التعويضات المدفوعة إلى العملاء المتضررين وبذلك زادت تكاليف الشركة.

يتلقى مركز الاتصالات في الشركة الكثير والكثير من المكالمات من العملاء لمتابعة طلباتهم ومن العملاء الذين يشكون من المنتجات والخدمات؛ حتى أن عدد هذه الاتصالات فاق عدد الاتصالات التي تطلب مبيعات جديدة بنسبة 1:2. نتيجة لذلك، ارتفعت، نسبة المكالمات التي لم يرد عليها أحد إلى 18 في المائة؛ لأن العملاء يقضون وقتًا طويلاً في الانتظار. لقد ساءت ظروف العمل في الشركة وزاد معدل دوران العمالة. كما ارتفعت التكاليف بشكل كبير نتيجة لاضطرار شركة التوزيع الجديدة لإعادة توزيع كميات كبيرة من البضائع، كما أن المرتجعات ارتفعت بشكل كبير إما بسبب إرسال طلبات خطأ إلى العملاء أو بسبب سوء البضاعة.

أدركت الشركة أن عليها القيام بعمليات تطوير جذرية؛ لذلك تم تشكيل فريق تقييم الوظائف المترابطة للبحث في العمليات التي تحدث في الشركة على جميع المستويات في الشركة.

الخطوة الأولى: فهم طبيعة الطلب

بدأ هذا الفريق مهمته في الشركة بتحليل طبيعة الطلبات التي يتلقاها مركز الاتصالات في الشركة. لذلك، قام هذا الفريق، على مدار أسبوعين، بالاستماع إلى المكالمات التي تستقبلها أقسام المبيعات وخدمة العملاء. تم توجيه العاملين في مركز الاتصالات إلى توجيه



أسئلة مفتوحة للعملاء بدلاً من اتباع نموذج الأسئلة التقليدية وذلك حتى يتمكن العاملون من تحديد توقعات العملاء بشكل أفضل.

بينت هذه الطريقة أن العملاء يريدون من الشركة أن:

- تفي بميعاد التسليم كما وعدت
- ترسل إليهم بالطلبات الصحيحة
- تقدم منتجات عالية الجودة
- تضمن توفير المنتجات المعلن عنها

الخطوة الثانية: وضع مقاييس مترابطة

قام فريق التقييم بالحصول على معلومات من العملاء لوضع أربعة مقاييس مترابطة: أولاً، الالتزام بميعاد التسليم، ثانيًا، الدقة في تسليم الطلب، ثالثًا، جودة المنتجات، رابعًا، توفير المنتجات المعلن عنها. بعد ذلك توصل الفريق إلى النتائج التالية بعد أن قام بقياس الجودة في العمل طبقًا لهذه المقاييس:

المقياس	النسبة المئوية المحققة
الوفاء بميعاد التسليم	68
دقة الطلب	60
جودة المنتجات	63
توفير المنتجات المعلن عنها	67

الخطوة الثالثة: فهم أسباب التباين في الأداء

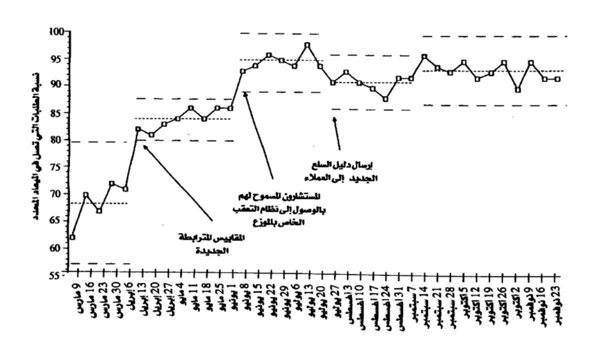
بطبيعة الحال، يتعرض الأداء للتباين في المستوى، لذلك يعد فهم أسباب التباين في الأداء والقدرة على التوقع بمدى تأثير هذا التباين من أهم طرق التطوير. يبين الجدول الإحصائي المذكور فيما يلي هذه الحقيقة. فيبين الجدول، على سبيل المثال، أنه في شهر مارس وصل متوسط الوفاء بميعاد التسليم إلى 68 في المائة مع تباين في الأداء ما بين 57 في المائة و80 في المائة. وما لم تتغير العمليات بوسيلة أو بأخرى ستستمر نسبة التباين كما هي. نتيجة لذلك، قام فريق التقييم في الشركة بتعقب العمليات في جميع أنحاء الشركة وتحديد العوامل التي من المتوقع أن تكون السبب في هذا التباين في الأداء.



	مارس	إبريل	يونيو	يوليو	سبتمبر
النسبة المئوية لدرجة التحكم القصوى	80	88	100	96	100
المتوسط في المائة	68	84	95	90	95
النسبة المئوية لدرجة التحكم الدنيا	57	80	90	86	87

يبين الشكل (٢٥-٤) مثالاً على أسباب التباين في الأداء في نسبة الطلبات التي تم توصيلها في الميعاد المحدد.

قام فريق التقييم بزيارة ميدانية إلى مركز التوزيع، فوجد عدداً من المنتجات التالفة وسأل عما إذا كان هذا وضعاً طبيعياً. قال المشرف على المركز إن المنتجات تتلف في كثير من الأحيان بسبب مشكلات التغليف غير المناسب. وعلى الرغم من إعلام المشرف لمدير مركز التوزيع، فإن المدير لم يبلغ المسئولين في المخزن حيث يتم تغليف المنتجات. بالتالي، قام الفريق بزيارة المخزن للتحدث إلى المدير حول التغليف السيئ للمنتجات. وضح المدير الأمر قائلاً إن المخزن يستخدم مواد رخيصة الثمن من أجل تخفيض النفقات.



الشكل (٢٥-٤): الوفاء بميعاد التسليم

توصل الفريق في أثناء الزيارة إلى نتيجة أخرى؛ فبينما يتم لصق البطاقة التي تضم اسم العميل وعنوانه بوضوح على العبوة من الخارج، توضع بطاقة تعليمات التسليم داخل العبوة. فدون الاطلاع على هذه التعليمات، لن تتمكن شركة التوزيع، على سبيل المثال، من تسليم المنتج في الميعاد المحدد، أو من الممكن أن تترك المنتج لدى جار العميل؛ ومن هنا تنشأ شكاوى العملاء.

بالإضافة إلى ذلك، فقد توصل الفريق إلى النتائج التالية:

- عدم دقة قوائم استبدال المنتجات
- عدم تحديث دليل الأرقام البريدية منذ خمسة أعوام
- عدم إعلام العاملين في مركز الاتصالات بميعاد تسليم دليل السلع للعملاء
- بطء نظام إدخال الطلبات
- وجود بعض الأخطاء في فواتير العملاء
- لا تستطيع أجهزة الكمبيوتر في المخزن إعادة طبع الأوامر بعد أن توقفت الطابعات عن العمل ومن ثم تضيع بعض الأوامر.

بعد تحديد هذه النقاط، بدأ الفريق في التعرف على أسباب مشكلات التسليم وشكاوى العملاء.

الخطوة الرابعة: التوصل إلى الأشياء التي تضيف قيمة لخدمة العملاء

يقدر العملاء جودة المنتجات التي تناسب احتياجاتهم والالتزام بميعاد التسليم. هذا ما توصلت إليه شركة البيع عبر الهاتف عندما بدأت بسؤال العاملين الذين يتعاملون تعاملاً مباشراً مع العملاء.

حتى هذه اللحظة، كان العاملون في قسم البيع عبر الهاتف يقومون بإدخال البيانات فقط، وكانت التدريبات تقتصر على بعض تقنيات البيع البسيطة ونظام إدخال الأوامر. ولكن، كان هؤلاء العاملون في حاجة إلى المزيد والمزيد من المعلومات والتدريب. على سبيل المثال، سيستفيد العاملون، وبالطبع العملاء، من أجهزة الكمبيوتر التي تدخل الأوامر بشكل أسرع ومن توضيح المنتجات ومن الوصول إلى ما يلي:

- معلومات مفصلة عن المنتج
- حالة تسليم المنتجات
- تاريخ تعاملات العملاء مع الشركة

الخطوة الخامسة: تحديد الأهداف

بعد انتهاء مرحلة التحليل، بدأ فريق التقييم والإدارة العليا في تحديد الأهداف التالية:

١- بيع وتوزيع المنتجات في الوقت المحدد

٢- تسليم الطلبات الصحيحة

٣- بيع منتجات ذات جودة عالية

يجب أن تدور جميع الأنشطة حول هذه الأهداف ومن ثم يمكن قياس التطور من خلال المقاييس المترابطة الجديدة. كان هدف مركز الاتصالات في الفترة الماضية العمل على الوصول إلى أهداف المبيعات. وكانت الإدارة تنظر إلى مشكلات التوزيع وجودة المنتجات على أنها ليست ضمن نطاق مسئولياتها، ولم تعي أنها مسئولة أيضًا عن ضمان مطابقة المنتجات للغرض الذي طلبت من أجله وأن التسليم يتم في الميعاد المحدد. من أجل الوصول إلى هذا الهدف، كان على الشركة أن تقوم بإعادة تشكيل قسم المبيعات وتدريبه وفقًا للمتطلبات الجديدة. بالإضافة إلى ذلك، كان على الشركة أن تقوم بتغيير إجراءات العمل وتحديث أنظمتها.

الخطوة السادسة: الفصل بين نوعي الطلبات

بعد أن قام الفريق بتحديد المشكلات التي كانت تعرقل تقدم الأداء، عليه الآن أن يقوم بتصنيف الطلبات. هناك نوعان من الطلبات؛ الطلبات الناجحة والطلبات الفاشلة.

تحتاج عمليات الطلبات الناجحة إلى التطوير ثم الوصول بها إلى أعلى المستويات، ولقد قامت الشركة بذلك عن طريق:

- استخدام نظام الرد التفاعلي في عملية طلب دليل المنتجات
- تقليص الوقت المخصص لتسجيل العملاء الجدد من أربعة أيام إلى ثلاث ساعات
- تطوير أداء نظام تكنولوجيا المعلومات بزيادة قوة الكمبيوتر
- توفير الوصول إلى معلومات تعقب التوزيع
- تحديث دليل الأرقام البريدية

- زيادة المخزون المتوفر
- التدريب على المنتجات وعلى أساليب عرضها
- تحديث الدور الذي يقوم به العاملون في قسم المبيعات عبر الهاتف

من الناحية الأخرى، تريد إدارة الشركة التخلص من الطلبات الفاشلة، وذلك من خلال:

- لصق بطاقة تعليمات التسليم الخاصة على ظهر العبوة
- تطوير جودة عمليات التغليف
- وقف إنتاج المنتجات الرديئة
- التأكد من دقة الطلب في المخزن قبل تغليف وخروج المنتجات
- تحديث نظام الكمبيوتر في المخزن حتى يمكن إعادة طبع الأوامر
- مد العاملين في قسم البيع عبر الهاتف بالمعلومات التي كانت من قبل قاصرة على العاملين بخدمة العملاء.

ملخص دراسة الحالة الثانية

قام فريق العمل المسئول عن التقييم بالتوصل إلى الأهداف بتطبيق مقاييس تعقب الأداء مقارنة بالمقاييس المترابطة. لقد تركت إدارة الشركة لفريق التقييم حرية تجربة طرق جديدة. ومن الإجراءات التي أصبحت عادية بالنسبة للعاملين في الصفوف الأمامية القيام بتحديد العمليات التي لا تصل إلى أعلى المستويات وما السبب في شعور العميل بعدم الرضا. كما هو موضح فيما يلي، شهدت الكفاءة في العمل والفعالية تطوراً كبيراً.

المقياس	النسبة المئوية لما تحقق قبل التطوير	النسبة المئوية لما تحقق بعد التطوير
الوفاء بميعاد التسليم	68	95
دقة الطلب	60	96
جودة المنتجات	63	85
توفير المنتجات المعلن عنها	67	79

شهدت شركة البيع عبر الهاتف عدداً من التطورات المهمة. فقد انخفض، على سبيل المثال، عدد المكالمات الواردة إلى مركز الاتصالات بنسبة 26 في المائة، وانخفضت شكاوى العملاء بنسبة 82 في المائة ومن ثم ألغيت فكرة إنشاء قسم خاص بالشكاوى، وانخفض الوقت المخصص لإدخال الأوامر بنسبة 35 في المائة، وأخيراً انخفضت نسبة تعويضات العملاء بنسبة 75 في المائة.

توضح دراسة الحالة هذه حاجة مراكز الاتصالات إلى الأشياء التالية:

- وجود مستشارين قادرين على فهم حاجة العملاء الحقيقية
- وجود مستشارين قادرين على فهم طبيعة الطلب
- الاستجابة بشكل مناسب للطلب
- البحث عن أسباب التباين في الأداء والتعامل معها والتخلص منها
- فهم حاجات العملاء ثم تعديل العمليات بسرعة للتعامل مع هذه الحاجات.

كما يبدو، فإنه لا تتعلق هذه الدراسة فقط بالإدارة المترابطة لأقسام مراكز الاتصالات، ولكنها تتعلق أيضاً بتغيير العمليات والإجراءات على مدار سلسلة الخدمات.

دراسة الحالة الثالثة: شركة "توماس كوك دايركت"

تعد شركة "توماس كوك دايركت" إحدى الشركات الرائدة في مجال السفر والانتقالات، في المملكة المتحدة، وأشهرها على الإطلاق في هذا المجال ويعمل بها 11800 موظف في مختلف فروعها في أنحاء المملكة المتحدة.

توفر هذه الشركة لعملائها إمكانية الحجز عن طريق الهاتف. يعمل أكثر من ألف موظف في خمسة مراكز اتصالات تابعة للشركة موزعة في أنحاء المملكة المتحدة. تعمل هذه المراكز طوال أيام الأسبوع من الساعة الثامنة صباحاً وحتى منتصف الليل وتتعامل مع أكثر من 80 ألف اتصال أسبوعياً. تعد إدارة العاملين في هذه المستويات المرتفعة عملية غاية في التعقيد، لذلك بحثت الشركة عن حل تكنولوجي يمكن من خلاله تدعيم هذه العملية وتبسيطها.

كانت إدارة الشركة تريد تحويل تركيز العاملين في المركز إلى نموذج عمل يهتم بخدمة العملاء أولاً وأخيراً. فقد كانت تريد من العاملين أن ينتقلوا من مرحلة تلقي الحجز عبر الهاتف والوقوف عند هذا الحد إلى إقامة علاقة طويلة الأمد مع العملاء والتعرف على سلوكيات الشراء والتأثير عليها والبيع المتقاطع لترتيبات السفر الأخرى (استراتيجية

استخدام قاعدة عملاء منتج واحد كعملاء محتملين لمنتجات أخرى). للقيام بذلك، كان على الشركة أن تعزز تعدد المهارات بين العاملين وأن توفر البنية التحتية اللازمة لذلك. على مدى تاريخ مراكز الاتصالات، كان العاملون يتعاملون مع نوع واحد من الاتصالات، سواء كانت هذه الاتصالات عن منتج أو عن أحد تخصصات العمل. كانت الشركة تريد تغيير هذه الطريقة وأن تشجع العاملين على اكتساب مهارات متعددة في نوعين أو ثلاثة من المنتجات أو وسائل الاتصال.

كانت شركة "توماس كوك دايركت" تبحث عن حل تكنولوجي لتقديم الأساس لتطوير نموذج عمل يركز تركيزًا كبيرًا على العملاء على مختلف المستويات؛ من بينها:

- إدارة مواعيد العمل وتوزيع العاملين على أساس المهارة بالنسبة لمستوى الاتصالات
- تعديل ساعات العمل لتناسب مواسم العمل في الشركة (أوقات الذروة في حجز الرحلات في شهر يناير وبين شهري يوليو وأغسطس)
- دمج قاعدة بيانات عن العملاء من الممكن استخدامها في توجيه الاتصالات طبقًا لتاريخ تعامل العميل مع المركز وإعطاء المعلومات للعميل في أثناء الاتصال لتسهيل خدمة العملاء وتطويرها
- تحسين نسب المكالمات التي لم يرد عليها أحد ومتوسط وقت الانتظار
- الحد من معدل دوران القوة العاملة

تم تطوير استراتيجيات إدارة العاملين في شركة "توماس كوك دايركت" من أجل نجاح استراتيجية إدارة علاقات العملاء، ذلك لأن العاملين في مراكز الاتصالات يستهلكون أكثر من 70 في المائة من النفقات في مراكز الاتصالات.

نتائج دراسة الحالة الثالثة

لقد حققت شركة "توماس كوك دايركت" نتائج مبهرة على مختلف المستويات، نتيجة تطوير نموذج عمل يقوم على العملاء وتطبيق أفضل الحلول في إدارة القوة العاملة. منذ بداية المشروع، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- انخفاض نسبة المكالمات التي لم يرد عليها أحد بنسبة أكثر من 50 في المائة.
- انخفض وقت الانتظار من 40 ثانية إلى 15 ثانية.
- ارتفعت مستويات الخدمة من 50 في المائة إلى 80 في المائة.

- يتميز أكثر من 70 في المائة من العاملين في مراكز الاتصالات في الشركة بمهارة التعامل مع نوعين أو أكثر من الخدمات التي تقدمها الشركة في مجال النقل. ركزت الشركة على العملاء بشكل أكبر ومن السهل على العاملين التعرف على فرص البيع.

تم حساب العائد المادي الذي حققته الشركة بمقارنة العاملين الموجودين والاتصالات التي تم التعامل معها. يمكن للعاملين في مراكز الشركة الآن التعامل مع نسبة أكبر من الاتصالات. لقد كانت الفوائد المالية التي عادت على الشركة في العام نتيجة لهذا التطور أضعاف الاستثمار في النظام.

الفصل السادس والعشرون

عمليات إدارة القوة العاملة

يبحث هذا الفصل في العمليات وأساليب العمل المطلوبة في استخدام الموارد، بدءاً من التخطيط ووضع جدول نوبات العمل إلى أنماط نوبات العمل ووضع خطة لإدارة القوة العاملة.

تعريف إدارة القوة العاملة

لا يوجد حتى الآن تعريف رسمي لمصطلح إدارة القوة العاملة، ولكن يمكن القول إنه مصطلح يستخدم عادة للتفرقة بين أساليب تحديد جداول العاملين واستخدام مجموعة من الأدوات المتكاملة والعمليات لتغطية إدارة العاملين من جميع النواحي. في الكثير من مراكز الاتصالات، خاصة تلك المراكز التي نمت وتطورت بمرور الوقت، كانت الإدارة المسئولة عن المركز تضع خطة لكل عامل من عوامل إدارة العاملين في أوقات مختلفة باستخدام نظم غير مترابطة. في الغالب يقوم الخبراء في المركز بتصميم هذه النظم باستخدام الجداول الإليكترونية أو برامج Microsoft Access أو تقوم إدارة المركز بشراء حلول برمجية بسيطة نسبياً. من الممكن استخدام جميع هذه الأشياء معاً في عملية متناسقة، على الرغم من أن استخدام برامج إدارة القوة العاملة سيجعل هذه العملية سهلة كما سيتضح لاحقاً في الفصل.

يشير هذا الفصل إلى قسم إدارة الموارد، ويقصد به العاملين في التنبؤ بحجم المكالمات والتخطيط ووضع جداول عمل العاملين في المركز. تتنوع مهام هؤلاء العاملين من شركة إلى أخرى. يجب أن تفكر إدارة المركز، الذي لا يوجد به قسم للموارد، ملياً في الفوائد التي ستعود على المركز عند تشكيل هذا القسم.

تخطيط القوة العاملة

يعد تخطيط القوة العاملة عملية أساسية في إدارة مركز الاتصالات الناجح، كما أنها من العمليات المعقدة التي تعتمد على تطبيق مبادئ التخطيط التي تناسب مناخ العمل محل المناقشة. تتوفر في الأسواق بعض الحلول البرمجية التي تساعد في إجراء بعض مراحل عملية التخطيط، كما أن بعضاً منها يتميز بالفعالية الشديدة، ولكن لا يمكن الاعتماد بشكل

كبير على الحلول البرمجية في مراكز الاتصالات، لأن دورها هنا محدود للغاية. من العوامل الأساسية في عملية تخطيط القوة العاملة القيام بتعريف عمليات التخطيط في الشركة محل البحث وفي مركز الاتصالات التابع لها.

وضع النموذج

إن عملية إدارة القوة العاملة واحدة في جميع المجالات. أولاً، يجب وضع نموذج ناجح للتنبؤ بحجم الاتصالات في المركز، وهذا النموذج واحد في مراكز الاتصالات التي تعتمد على الهاتف فقط والمراكز متعددة الوسائط، لأن كل وسط جديد ما هو إلا مهارة جديدة؛ وهنا يكمن التحدي الأكبر بالنسبة لمركز الاتصالات. للأسف، لو كان نموذج العمل سيئًا، فلن يفيد المركز أفضل تخطيط لجداول العمل في العالم. في هذه الحالة، يجب أن يعتمد التنبؤ على عدد المكالمات اليومية في الأسبوع.

التنبؤ

تحدد التنبؤات عالية المستوى عدد العاملين المطلوبين للتعامل مع المكالمات تحديداً دقيقًا. عند تحليل التنبؤ على أيام الأسبوع، يمكن وضع هيكل تحديد النوبات التي ينبغي على العاملين العمل خلالها. يمكن بعد ذلك أن يعهد لكل موظف من العاملين في المركز بالنوبات لوضع شكل الجدول. في حالة استخدام المراكز للوسائط المتعددة أو أنواع مختلفة من المكالمات، يجب أن تتعامل عملية التخطيط مع مختلف هذه الأنواع. يعتمد عمل الجدول إذاً على العمل بالخطط لوضع خطة للعاملين تبعًا لنوبة العمل والمهارة، وذلك لضمان تغطية جميع أنواع الاتصالات على مدار الأسبوع.

المواقع المتعددة

لا يختلف الأمر كثيراً في المراكز ذات المواقع المتعددة، السر في التعقيد هنا هو المهارة وليس تعدد المواقع. ولكن من الناحية العملية، يصعب وضع جدول للمواقع المتعددة. يحتاج قسم إدارة الموارد إلى فهم كيفية توزيع الاتصالات بين المواقع المتعددة. هل يمكن اعتبار المراكز المتعددة وحدة واحدة يتم العمل فيها بنظام الشبكة، أو أن توزيع المهارات والاتصالات لا يتم بشكل متساوٍ بين المراكز، أي أنه يجب عمل عدة جداول للوصول إلى النتيجة النهائية؟ فيما يلي عرض تفصيلي لجميع هذه النقاط.

التنبؤ بالاتصالات

وضع عملية للتنبؤ

من المؤسف أنه في كثير من مراكز الاتصالات لا يوجد تواصل بين إدارة المركز وباقي أقسام الشركة، ومن ثم تتلقى إدارة المركز قليلاً من التقارير الخاصة بالأنشطة التي تؤثر على حجم الاتصالات. من الضروري أن يوضع هيكل عمل للشركة على أن يكون مركز الاتصالات جزءًا لا يتجزأ من عملية التخطيط في الشركة. مما لا شك فيه أن عدم التواصل داخل مركز الاتصالات نفسه سيؤدي إلى وجود عاملين غير مناسبين في مكان غير مناسب وفي وقت غير مناسب. وفي الوقت الذي تبكي فيه الأقسام الداخلية هذا الفشل، فإن من يعاني أشد المعاناة هو العميل ومن ثم سيكف عن التعامل مع هذه الشركة ويذهب إلى الشركة التي تلبي توقعاته. على الرغم من منطقية هذا الأمر، فإن مراكز الاتصالات ما زالت تناضل حتى توضع على خريطة التخطيط في الشركة.

إذا أرادت إدارة المركز أن تقوم بعمل تغييرات كبيرة على مستوى العاملين، يجب أن تخطرهم بذلك على الأقل قبل ثلاثة أشهر؛ فهذا تقريباً هو الوقت الذي تستغرقه عملية الإعلان والمقابلات والتعيين وعقد التدريبات للعاملين الجدد. لو أشارت التخطيطات إلى أن المراكز الأخرى ستتفوق على المركز، فقد تستغرق عملية توسيع المركز بإضافة مركز آخر أو التعاقد مع شركة خارجية فترة أطول من ذلك. ولكن حتى تتضح الأمور، لا بد من التخطيط المسبق للعمليات في مركز الاتصالات.

يجب أن تكون هناك آلية في مركز الاتصالات بحيث يعقد اجتماع شهري لكل من يملك التأثير على قرارات وحجم العمل في مركز الاتصالات ويضع كل من المجتمعين خطة حديثة مسبقة عن منطقة عمله خلال الشهور القادمة؛ وذلك حتى لو لم يتم تعريف النشاط المخطط، لإعطاء الفرصة للقائمين على التخطيط للتحضير لهذا النشاط. على سبيل المثال يمكن أن يعلن القسم أنه سيقوم بعمل دليل السلع الجديد خلال ستة أشهر، ولكنه لم يحدد بعد الشكل النهائي للدليل إلا أنه سيعمل على ذلك. يمكن أن يضم منتدى التخطيط هذا بعض نواحي العمل مثل تطوير موقع الويب - تؤثر إضافة قسم جديد براق إلى موقع الويب على أداء المركز بشكل أفضل من البريد المباشر.

من المستحيل وضع تنبؤات دقيقة بنسبة مائة في المائة، لكن المهم هو عمل تنبؤات دقيقة بأفضل شكل ممكن مع وضع العوامل غير المؤكدة في الاعتبار. بهذه الطريقة، يمكن التوصل

إلى خطة تقوم على أصدق الاحتمالات، كما يمكن مناقشة مقاييس تباين الأداء في الخطة والاتفاق عليها. على سبيل المثال، لو تخطت التنبؤات العامة التوقعات، فذلك يساعد في الاتفاق على المكالمات التي لها الأولوية. لو كانت التنبؤات العامة دقيقة بنسبة عشرة في المائة، تصبح معظم العمليات أكثر مرونة على المدى القصير للتكيف مع هذا التباين. ولكن على المدى البعيد، يجب أن يتم عمل متوسط للنقط العليا والدنيا في التنبؤات لتقترب من نسبة المائة في المائة من الدقة لأن انخفاض عدد العاملين يؤثر بشكل سلبي على العمل وعلى الروح المعنوية للعاملين كما تكلف زيادة عدد العاملين المركز الكثير من المال. من الممكن تحقيق ذلك عن طريق عمليات المراجعة الدورية للتنبؤات.

تجميع البيانات المطلوبة في عمل التوقعات ونموذج الموارد

من المعلومات الأساسية في نموذج التنبؤات، حجم الاتصالات التي يستقبلها المركز. لو كانت العمليات التي يتم عمل التنبؤ بشأنها قائمة بالفعل، يجب جمع الإحصائيات الخاصة بها أسبوعيًا والاستعانة بالإحصائيات السابقة على مدار العام الماضي، وذلك من أجل تخطيط القدرات طويل المدى. أما بالنسبة للمشروعات الجديدة، يجب استخدام تنبؤات التسويق ولكن في هذه الحالة، يجب أن يتوفر عامل المرونة في العمل نتيجة لعدم التأكد من صحة التنبؤات. لو لم يتم جمع المعلومات بدقة في الماضي ويجب جمع التقارير من جديد، سيستغرق هذا الأمر اثني عشر شهرًا لأن الكثير من النظم الآلية لتوزيع الاتصالات لا تحتفظ بالبيانات لمدة أطول من ذلك.

فهم مستويات المهارات

يجب تقييم الاتصالات الواردة إلى مركز الاتصالات، على الأقل تبعًا لمستوى المهارة. بمعنى آخر، في حالة استخدام مهارتين، مكالمات المبيعات ومكالمات الخدمات، يجب جمع الاتصالات الواردة الخاصة بهاتين المهارتين معًا. عند تحليل المبيعات على أساس المنتجات وكان كل منتج يعد مهارة مختلفة، مثل بيع ماكينات التصوير والطابعات، إذًا ينبغي تقييم المكالمات تبعًا لنفس المستوى من التفاصيل. يتم تطبيق هذا الأمر على كثير من العمليات القائمة بالفعل.

أنواع المكالمات

بعد أن يتم عمل ذلك، يحتاج إنتاج جداول العمل إلى الحصول على بيانات المكالمات في كل يوم من أيام الأسبوع والمهارة المستخدمة في كل من أنواع المكالمات على مدار الأسابيع

الماضية. عادة يكتفي قسم إدارة الموارد ببيانات ثلاثة أسابيع. في الوقت نفسه، ينبغي حصر المكالمات اليومية لأي من البنوك في أيام العطلات؛ حيث تختلف أنواع المكالمات في هذه الأثناء وتحتاج إلى معاملة خاصة عند وضع الجداول.

الجمع بين أنواع المكالمات والمهارات

أخيراً، بالنسبة لكل يوم من أيام الأسابيع الثلاثة التي يتم جمع بياناتها، يجب حصر المكالمات الخاصة بكل مهارة التي ترد إلى مركز الاتصالات في فترات الاستراحة خلال اليوم. لا تضم التقارير الدورية مثل هذه التفاصيل، لذلك يجب الحصول عليها من مصادرها. يحدد النظام الآلي لتوزيع الاتصالات حجم فترات الاستراحة الخاصة بإعداد التقارير، حيث إن بعض النظم تعد التقارير عن فترات استراحة قدرها نصف ساعة أو ربع ساعة في النظم الأخرى. في حالة استخدام برامج عمل الجداول، كلما قصرت مدة فترة الاستراحة كانت نتائج نموذج المكالمات اليومية أكثر دقة. ولكن في حالة استخدام الجداول البيانية اليدوية لعمل الجدول، يفضل أن تزيد الفترة الفاصلة لأنها لو كانت أقل من ثلاثين دقيقة فإن ذلك يسبب الكثير من الصعوبات.

تحليل تاريخ العمل لإجراء نموذج التنبؤ بالاتصالات

بعد أن يتم جمع حجم الاتصالات لكل نوع من أنواع المهارات، من الضروري أن تستخدم هذه البيانات كأساس للتنبؤ بالمستقبل. في الغالب، هناك عامل أساسي يحرك حجم الاتصالات:

- **نموذج قاعدة العملاء.** تأتي الاتصالات إلى مراكز الاتصالات نتيجة حجم قاعدة العملاء أو بشكل عام تأتي نتيجة وعي السوق بالشركة. بمعنى آخر، تستقبل المراكز أسبوعيًا، في المتوسط، مكالمة من كل عميل على سبيل المثال. يناسب هذا النموذج المراكز، التي تأتي معظم الاتصالات فيها من عملاء سابقين، مثل مراكز الخدمات المالية والمرافق.
- **نموذج النشاط الموسمي.** يعد هذا النموذج امتداداً لنموذج قاعدة العملاء، ولكن يختلف حجم المكالمات فيه بشكل ملحوظ تبعًا لأوقات العام. ينطبق هذا النموذج على شركات السفر والرحلات وشركات تصنيع البضائع المستهلكة في الأعياد.

- **نموذج النمو.** تبعًا لهذا النموذج، تزيد الاتصالات الواردة إلى المركز نتيجة لزيادة الوعي بالشركة في السوق ولنمو قاعدة العملاء والتي عادة ما تنمو نتيجة الحملات التسويقية. قد تكون مراحل النمو قصيرة المدى، لذلك تعتمد معظم التنبؤات على أحد النموذجين الأولين مع إضافة بعض الاتصالات في أوقات معينة لتناسب النشاط في حركة التسويق.

عامل النمو

يعد نمو النشاط في مركز الاتصالات من أصعب العوامل التي يمكن التعامل معها؛ فلن يكون من السهل قياس اتجاهات النمو طويلة المدى بدقة. أما أفضل طريقة للقيام بذلك، فهي عقد مقارنات سنوية تعتمد على المعلومات المتناسقة التي يتم جمعها طوال العام ولكنها ليست دائمًا موجودة. قد تتغير معدلات النمو، فقد تمر بمراحل ارتفاع وانخفاض، الأمر الذي يحتاج إلى تحليلات أكثر دقة. أخيراً، لا يسير النمو على نهج محدد اعتماداً على وقت أنشطة التسويق في الحاضر والماضي. إذا اختلف توقيت التسويق اختلافًا كبيراً عن العام الماضي، لن يكون من الممكن إضافة 20 في المائة إلى حجم مكالمات العام الماضي للتنبؤ بمقدار النمو.

حملات التسويق

يحتاج التباين في حجم الاتصالات في أنشطة التسويق قصيرة المدى إلى مستوى مختلف من التحليل، ولكن من حسن الحظ أن الغالبية من مراكز الاتصالات لن تحتاج إلى ذلك. عند النظر إلى حملات التسويق السابقة واختبار النماذج، يمكن الوصول إلى توقعات دقيقة لعدد الاتصالات الناتجة اعتماداً على وسط الاتصال المستخدم وحجم العملاء ومدة دوام النشاط. ولكن تعد 95 في المائة من أنشطة المركز، في الكثير من مراكز الاتصالات، أنشطة أساسية وتتبع نموذج قاعدة العملاء أو نموذج النشاط الموسمي والتعامل مع معدلات النمو. تحتاج المراكز إلى القيام بتحليلات متقدمة لأنشطة التسويق عندما تمثل الاستجابة المباشرة لأنشطة التسويق من 10 إلى 20 في المائة أو أكثر من إجمالي الاتصالات.

المهارات المتعددة

يعد عمل التنبؤات في بيئة عمل تقوم على مهارات متعددة مجرد امتداد لمبدأ التنبؤ الأساسي، سواء كانت هذه المهارات أنماط مختلفة من الاتصالات أو وسائط اتصال متعددة. يتم عمل التنبؤات عادة باستخدام بعض التصنيفات التنظيمية، مثل قنوات التسويق أو نوع

المنتج أو وسط الاتصال. يتطلب استخدام هذه الأشياء في التنبؤ باحتياجات العاملين إلى خطوة لترجمة التنبؤات إلى مهارات تستخدم في مراكز الاتصالات. قد ينتج عن أحد أنشطة التسويق اتصالات للعديد من المهارات والعكس صحيح.

تحديد متطلبات العاملين وفقًا لحجم الاتصالات

في هذه المرحلة، يفضل أن يكون بالمركز تنبؤ بحجم الاتصالات الأسبوعية الخاصة بكل مهارة سواء كانت هذه المهارة هي الرد على المكالمات الهاتفية أو التعامل مع الوسائط المتعددة. من هنا يجب تحديد متطلبات العاملين. على الرغم من وجود برامج نماذج لهذا الأمر، فإن بعضًا من هذه البرامج به خاصية الصندوق الأسود حيث يتم إدخال بعض البيانات والحصول على النتائج ولكن الكثير من مديري مراكز الاتصالات يجدوا أن استخدام هذه البرامج أمر شاق. تعتمد الكثير من المراكز على صيغة إيرلانج (الفصل الثالث) وهي مناسبة للحوارات البسيطة أما الحوارات التي تتطلب مهارات متعددة لن تتحمل المشاركة في النشاط. لكن يمكن لشخص محترف في استخدام الجداول البيانية إدارة هذه المنطقة بشكل مقبول باستخدام صيغة إيرلانج التي تستخدمها الكثير من الجداول البيانية أو باستخدام النموذج المذكور في الاقتراح التالي.

صيغة جديدة للمهارات المتعددة

أولاً، يمكن تحويل التنبؤ بحجم الاتصالات الخاصة بكل مهارة إلى عدد ساعات العمل، وذلك بمضاعفة الوقت الذي يستغرقه كل اتصال. يجب أن تأخذ إدارة مركز الاتصالات بعين الاعتبار نسبة الوقت الذي يقضيه العاملون في أداء هذا النشاط كنسبة للوقت الإجمالي الذي يسجلون فيه على البرامج؛ وبذلك يمكن التوصل إلى متطلبات وقت التسجيل الإجمالية. يضاف إلى ذلك الوقت المستقطع في التدريب والاجتماعات والأنشطة الأخرى التي لا تتعلق بالهاتف. من الضروري وضع إطار لهذه الأنشطة من أجل الميزانية. يعتمد الوقت المستقطع في هذه الأنشطة على ثقافة المركز واحتياجاته؛ حيث تحتاج المراكز التي تقدم منتجات معقدة إلى تدريبات وتوجيهات أكثر من غيرها. أما المراكز التي تعقد فيها التدريبات بشكل أسبوعي، فتحتاج إلى وقت أطول من المراكز التي تعقد التدريبات بشكل شهري، إلى غير ذلك من الأنشطة. تحدد هذه الاجتماعات عدد الساعات التي يريد المركز من العاملين أن يتواجدوا في المركز خلالها. أخيرًا، يأخذ بعين الاعتبار الأمور التي تعوق العاملين عن الحضور إلى المركز مثل المرض أو الإجازات السنوية. على إدارة المركز ألا تغفل عن قدرة أوقات العمل الإضافية في زيادة الإنتاج.

عدد الاتصالات الأسبوعية	10000
متوسط زمن الاتصال بالثانية	360
النسبة المئوية للاتصالات الواردة المسجلة	50%
ساعات التسجيل الفعالة المطلوبة	2000
التدريبات والاجتماعات وغيرها	12%
ساعات الحضور المطلوبة	2272
التغيب بسبب المرض	6.8%
ساعات الحضور المخططة	2437
(معادل أيام العمل بالنسبة للعاملين)	348
الإجازات	5%
الوقت الإضافي	3%
التدريبات المتاحة لمعادل الوقت الكامل	71

هذه طريقة بسيطة ودقيقة لحساب معادل الوقت الكامل المطلوب، مع مراعاة أن الوقت المستقطع في الإجازات والتغيب بسبب المرض والتدريب يختلف من وقت لآخر ليناسب تنبذب التنبؤات في المكالمات.

المزايا

يعود هذا النموذج بالنفع على المهارات المتعددة أو التغييرات في عدد العاملين؛ حيث يمكن للعمليات في هذه الحالة أن تستخدم مؤشراتها الخاصة. يفترض نموذج إيرلانج تطور الفعالية في العمل بالنسبة إلى عدد العاملين باستخدام نموذج ثابت. ولكن في مركز الاتصالات المتعدد الوسائط الذي يحتاج إلى مهارات متعددة، تعد مسألة تطور الفعالية أمراً غاية في التعقيد لأنها تعتمد على مستويات المهارات المتعددة ودرجة تدفق المكالمات والاتصالات التي تعد سمة مميزة لكل عملية. ينبغي أن يتم تقييم عوامل الفعالية ووضع معياراً لها تبعًا لحالة العمل في كل مركز. حينئذ، يمكن استخدام مقاييس الفعالية الخاصة وعمل التوقعات حول كيفية تطورها بمرور الوقت أو مع التغيرات في حجم العمل أو تشكيله.

تحقيق فعالية التكاليف في الخدمات

هناك قرار استراتيجي يجب أن يتم اتخاذه مبكرًا في مرحلة التخطيط الخاصة بالعاملين، يختص هذا القرار بمعايير الخدمة التي تريد الشركة أن تتبناها. الإجابة الطبيعية لهذا القرار هي أن جميع الشركات تريد تقديم خدمة جيدة للعملاء، ولكن بالنسبة لبعض الشركات هذا يعني تكاليف مادية كبيرة. يعتمد تحقيق فعالية التكاليف في الخدمات (خدمات جيدة غير مكلفة ماديًا) على الترابط الجيد بين إدارة القوة العاملة وحجم المكالمات الثابت أو المتوقع أو وجود عمليات استجابة مناسبة للطلبات غير المتوقعة. كلما زاد عامل عدم التأكد من دقة التنبؤات، زادت حاجة إدارة المركز إلى تعيين المزيد من العاملين لضمان تقديم خدمة جيدة. تكمن الخطورة في أنه كلما قل عدد المكالمات ليقترب من الحد الأدنى للاتصالات المتوقعة، زادت التكلفة العامة للمكالمة الواحدة بشكل كبير. على الشركة أن تحدد منذ البداية تكلفة المكالمة الواحدة التي من الممكن أن تتحملها، وعلى هذا الأساس تقرر هل يمكن زيادة عدد العاملين لضمان تقديم خدمة جيدة أم أن على الشركة الاحتراس.

يعد حجم العمليات ودرجة تعقيدها من العوامل الأخرى التي تؤثر على سهولة تقديم خدمة جيدة؛ فمن السهل التنبؤ بالعمليات الكبيرة التي يقوم بها عدد قليل من العاملين، عن العمليات الصغيرة المعقدة. لو احتاج العمل في مركز الاتصالات إلى عدد من المهارات المختلفة، فكلما زاد عدد المكالمات الواردة في مختلف نواحي العمل تحقق التوفير المطلوب. يمكن لبعض الفرق أن تجعل عملية التدريب أمرًا سهلاً، ولكن ذلك سيؤثر على العوامل الاقتصادية وبالنسبة للكثير من الشركات هذه مسألة إحداث توازن بين هذين الأمرين.

إن أسهل طريقة للتخطيط للوصول إلى مستوى خدمة معين هي النظر في الفترات التي تم في أثنائها الوصول إلى هذا المستوى ثم النظر في فعالية العاملين خلال هذه المدة؛ والتي يقصد بها نسبة الوقت المستغرق في التعامل مع الاتصالات مقابل الوقت الذي لم يتواجد أثناءه الموظف. على إدارة المركز أن تستخدم مستوى الفعالية هذا في التخطيط للمستقبل؛ كلما تطورت إدارة القوة العاملة زادت فعالية العمل. أما لو لم يصل مستوى الخدمة إلى المستوى المطلوب أبدًا من قبل، يتم تحديد الفعالية ومقارنتها بمستوى الخدمة الذي تم الوصول إليه حتى الآن واستنتاج النقطة التي يمكن عندها التنبؤ بمستوى الخدمة المطلوب. في حالة ثقة المركز في الأرقام التي وصل إليها من قبل أو كان من السهل وضع نموذج للعمل فيه، هناك الكثير من الوظائف والصيغ في حزم الجداول الإليكترونية التي تساعد في ذلك.

التخطيط طويل المدى: التعيين والتدريب والكفاءة البدنية

يمكن وضع هذه النماذج والاستفادة منها على مدى طويل في المستقبل. تحتاج هذه النماذج فقط إلى وضع افتراضات حول حجم الاتصالات ومستوى الأداء في التعامل معها. من الممكن وضع خطط أخرى في حالة الحصول على صورة متطلبات الموارد في المستقبل. وتمكن المقارنة بين أعداد العاملين الموجودين بالفعل والمتطلبات للوصول إلى فهم القدرة الأساسية للتعامل مع الاتصالات. هذا، وتعتمد القدرة الأساسية للتعامل مع الاتصالات على جودة عمل الجداول والتوفيق بين العاملين وأنواع الاتصالات. فمع مرور الوقت، ينخفض عدد العاملين نتيجة لتركهم العمل أو للترقية. فعند إضافة هذه النقطة إلى النموذج، يمكن التنبؤ بالمكان والزمان الذي يجب أن يتم فيه تعيين العاملين للحفاظ على عدد العاملين أو تحديد الحاجة إلى رفع مستوى المهارات لتتوافق مع التغييرات في العمل.

التخطيط المكاني

يمكن أيضًا تقييم متطلبات القدرة البدنية التي تعد من الأشياء المهمة في أية شركة واعدة. على الرغم من إمكانية عمل نموذج مفصل لهذه المتطلبات، في ظل الأشياء غير المؤكدة التي قد تحدث في التنبؤ طويل المدى، هناك قاعدة عامة مناسبة لهذه الحالة وهي إعطاء إشارة عندما تثار مشكلة تتعلق بالمكان. في حالة معرفة معادل الوقت الكامل، يتم التوصل إلى الحد الأدنى من المكاتب المطلوبة بقسمة هذا المعادل على 1.8. تناسب هذه الطريقة المراكز التي تعمل لمدة أربع وعشرين ساعة والتي يتم فيها توزيع الاتصالات بشكل طبيعي. أما المراكز التي تعمل لمدة أقل من ذلك يوميًا والتي تنتشر فيها الاتصالات على عدد ساعات أقل في الأسبوع، فمن الأفضل أن تتم قسمة معادل الوقت الكامل على 1.6. أما بالنسبة للمراكز التي تستقبل الكثير من الاتصالات في أثناء الليل من الممكن أن تتم القسمة على 1.8. هذا بالإضافة إلى متطلبات مكاتب رؤساء الأقسام والقيادات الأخرى، التي يجب أن يتم إضافتها طبقًا لنسب العمل.

وضع الجداول

تؤدي التنبؤات إلى القدرة على توقع حجم الاتصالات طبقًا لفترات الاستراحة على مدار الأسبوع وطبقًا للمهارة أو بوجه عام. يمكن من خلال هذه التوقعات وضع جداول العاملين التي تتماشى مع هذه التوقعات بأفضل شكل ممكن. بالنسبة للشركات الجديدة والشركات

التي تمر بطور التغير أو طور النمو، يجب أن تحدد الإدارة أولاً نوبات العمل وعدد العاملين الذين يجب أن يعملوا في كل نوبة. ومن ثم، يمكن نقل العاملين أو تعديل الجدول للوصول إلى أفضل صيغة ممكنة.

كيفية تصميم نوبات العمل لتناسب وسائل الاتصالات

يحتاج مركز الاتصالات إلى تصميم خليط من النوبات لتغطية ساعات بدء العمل وطالما أن هناك عدداً من النوبات المتوفرة لتحقيق ذلك فقد تم تحقيق الهدف. ولكن عدد نوبات العمل معروف في مراكز الاتصالات حيث يمكن خلالها التعامل مع أكثر أنواع المكالمات شيوعًا بشكل جيد، كما أن هذه النوبات سهلة بالنسبة للعاملين. لكن الشيء المهم في هذه المرحلة ليس عدد النوبات إنما المرونة المتوفرة فيها. إن أسهل طريق إلى هذه المرونة هو المرونة في ميعاد بدء العمل؛ على سبيل المثال، يمكن أن يبدأ يوم العمل الكامل في أي وقت ما بين الساعة الثامنة والتاسعة. وبالمثل يمكن أن تبدأ النوبة المسائية في أي وقت ما بين الساعة الواحدة بعد منتصف الظهيرة والثانية والنصف.

المرونة في نماذج النوبات

يمكن الوصول إلى درجة معينة من المرونة باستخدام نوبات العمل الكاملة المنتظمة. هناك طريقتان لإحداث بعض التنوع في النوبات؛ الأولى هي العمل على أساس نوبات عمل طويلة لمدة ثلاثة أيام أسبوعيًا والثلاثة أيام الأخرى إجازة، أو أربعة أيام عمل وأربعة أيام إجازة. على سبيل المثال، يمكن للموظف العمل لمدة إحدى عشرة ساعة يوميًا لمدة أربعة أيام على أن يأخذ أربعة أيام إجازة في المقابل. يؤدي ذلك إلى وجود 50 في المائة من العاملين في المركز في أيام العطلات الرسمية، وهذا أمر مقبول. يمكن من خلال هذا النموذج تواجد عدد مناسب من العاملين في ساعات الذروة، ما بين الساعة التاسعة صباحًا والتاسعة مساءً. كما تمكن إضافة عامل المرونة في ساعات البدء لإضافة المزيد والمزيد من المرونة لهذا النموذج. من الأفضل أن يتم تحديد هذا النوع من النوبات ليضم من 20 إلى 25 في المائة من العاملين وإلا أدى ذلك إلى زيادة عدد العاملين بشكل كبير مع بداية ونهاية يوم العمل.

لضمان المرونة على مدار اليوم وحتى تتمكن إدارة المركز من التعامل مع التذبذب البسيط في أنواع المكالمات، يجب تحديد نوبات تتميز بالمرونة في تحديد أوقات الراحة وتناول الطعام؛ على سبيل المثال قد تبدأ فترة الراحة الأولى بعد ساعة أو اثنين من بدء النوبة ووقت

تناول الطعام بعد الساعة الثالثة أو الرابعة، وهكذا. يجب أن تتأكد إدارة المركز من توزيع أوقات الراحة بشكل متناسق على مدار اليوم حتى لا يجد العاملون أنفسهم انتهوا من وقت الراحة قبل تناول الطعام بربع ساعة. يمكن تلافي هذه المشكلات عند وضع جدول النوبات يدويًا لأن من يقوم بوضع الجدول يهتم بمثل هذه الأمور. أما برامج وضع الجداول، فتتبع الأوامر المدخلة إليها بشكل تلقائي ودون تفكير. أما لو كانت الأطر الخاصة بأوقات الراحة وتناول الطعام كبيرة بالشكل الكافي، سيضعها البرنامج بجانب بعضها البعض. هناك نقطة أخيرة على إدارة المركز أن تضعها في الاعتبار وهي التوافق بين أوقات تناول الطعام المحددة في نوبة العمل مع ساعات عمل المطعم. فإذا عملت الإدارة على توفير المرونة في ساعات بدء العمل، عليها أن تهتم بذلك بشكل خاص.

العاملون لبعض الوقت

أما الطريقة الثانية لإضافة عامل المرونة إلى نوبات العمل، فهي الاستعانة بعاملين غير متفرغين (العاملون لبعض الوقت). هذه طريقة ناجحة إلى حد كبير، ولكن لا بد من الاهتمام بساعات العمل التي سيتم تخصيصها لهؤلاء العاملين. لو لم يعمل الموظف ساعات عمل كافية طوال الأسبوع، يمكنه أن يحاول المحافظة على مستوى قدرته في التعامل مع المكالمات ومهارات البيع عند مستوى مرض. لهذا السبب، هناك قاعدة في الشركات التي تعاني من هذه المشكلة وهي أن العاملين غير المتفرغين يجب أن يعملوا نوبات كافية لتحقيق الحد الأدنى من ساعات العمل الذي يكون في الغالب عشرين ساعة. تتوقف ساعات بدء العمل وطول نوبة العمل غير المتفرغ على أسلوب العمل نفسه في كل مركز، ولكن مرة أخرى هناك بعض أساليب العمل العامة التي تفيد في مثل هذه الحالات. يتراوح طول نوبات العمل، في المراكز التي تتلقى الكثير من المكالمات في أثناء الليل، ما بين أربع وست ساعات، على أن تبدأ نوبة العمل ما بين الرابعة والسادسة مساءً لمدة خمسة أيام أسبوعيًا في نوبات أقصر، أو العمل لمدة أربعة أيام في الأسبوع لمدة أطول. لا توفر مراكز الاتصالات المرونة في ساعات البدء بالنسبة للعاملين غير المتفرغين، ولكن لا يوجد سبب لذلك.

الساعات المتأخرة

في المناطق التي يقل فيها معدل البطالة يصعب الوصول إلى عاملين متفرغين للعمل في النوبات المسائية والليلية. عند اختيار موقع مراكز الاتصالات، تتعمد الإدارات المسئولة عدم إنشاء المركز في منطقة كهذه. قد تفكر الشركات ذات المواقع المتعددة في إنشاء بعض مراكز

الاتصالات عندما ينخفض معدل العمل بدلاً من التعامل مع تكلفة تعيين عاملين والعمل على الاحتفاظ بهم في منطقة يكثر فيها العمل في أوقات النهار فقط. ولكن في بعض الحالات يكون لدى الشركة موقع واحد فقط وتعاني من صعوبة ملحوظة في الحصول على عاملين للعمل في الساعات المتأخرة. في مثل هذه الحالات، يمكن تصميم نموذج نوبات العمل بحيث يتوزع العمل في الساعات المتأخرة على جميع العاملين بأن يعمل كل عامل يومين في النوبة الليلية.

كيفية تصميم هيكل النوبات والتناوب في العمل

يحدد هيكل النوبات النوبات اليومية التي يجب أن يعملها الموظف في الأسبوع. في الغالب، يمنح هيكل النوبات، الذي يقوم على المدة الطبيعية لأيام العمل العادية، العاملين حرية اختيار أيام العمل الخمسة؛ ذلك على الرغم من وضع بعض القواعد التي تضمن وجود عدد كاف من العاملين أيام العطلات الأسبوعية وأيام إجازات البنوك. بعد مرور مدة زمنية، قد ترغب الشركة في إضافة قواعد أخرى تضمن للعاملين الحصول على إجازة كاملة في عطلة نهاية الأسبوع أو الحصول على إجازة لمدة يومين متتابعين وسط أيام الأسبوع. هذا ما يطلق عليه التناوب في العمل، حيث يمنح كل موظف إجازة كاملة في عطلة نهاية الأسبوع مع نهاية الأسبوع الرابع أو العمل طوال أيام عطلة نهاية الأسبوع.

يجب أن تضمن إدارة مركز الاتصالات، عند تصميم هيكل التناوب في العمل، وجود عدد كاف من العاملين في كل يوم من أيام الأسبوع أو وجود العاملين في النوبات الخاصة بكل منهم. ومن ثم، يضمن المركز وجود عدد كاف من العاملين للتعامل مع الاتصالات. يبين الجدول (٢٦-١) مثالاً لهيكل التناوب في العمل لمدة أربعة أسابيع. يضمن هذا التناوب أن العاملين يعملون أيام العطلات الأسبوعية مرتين في هذه المدة، وأن جميع العاملين متساوين في هذا الأمر. كما يضمن هذا الهيكل أن جميع العاملين حصلوا على عطلة أسبوعية مرة واحدة طوال الأربعة أسابيع وإجازة لمدة يومين متتالين. ويضمن هذا الهيكل التوافق بين توزيع العاملين وتوزيع الاتصالات على مدار الأسبوع. يتميز هذا الهيكل بالمرونة الكافية للتعامل مع انتشار العاملين على مدار الأسبوع للتعامل مع التنوع في توزيع المكالمات. لو تغير توزيع المكالمات بشكل كبير، على إدارة المركز أن تضع هيكلاً آخر لنوبات العمل وعدد العاملين لبعض الوقت أو تضع تناوباً جديداً في العمل.

الجدول (٢٦-١): هيكل التناوب في العمل لمدة أربعة أسابيع

	الإثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس	الجمعة	السبت	الأحد
الأسبوع الأول	X	X	X	O	O	X	X
الأسبوع الثاني	X	X	X	X	X	O	O
الأسبوع الثالث	X	X	؟	؟	؟	؟	X
الأسبوع الرابع	؟	؟	؟	X	X	؟	O
نسبة العاملين المتواجدين في المركز يومياً	20-15	20-10	20-10	15-10	15-10	15-5	10
نسبة الاتصالات اليومية في الأسبوع	18	16	16	15	13	12	10

x = يجب العمل O = إجازة إجبارية ؟ = يمكن العمل

تحديد عدد العاملين من خلال النوبات وفقاً لمتطلباتهم

يمكن من خلال نظام إدارة القوة العاملة استخدام برامج الكمبيوتر في تحديد عدد العاملين من خلال النوبات وفقاً لمتطلباتهم. يمكن للنظم الأكثر بساطة توفير عدد العاملين على حسب النوبات في مراكز الاتصالات التي لا تتطلب مهارات متعددة. يستغرق التخطيط اليدوي وقتاً طويلاً على الرغم من سهولة القيام به.

تصميم الجدول

على إدارة المركز أن تقوم بعمل جدول لكل يوم من أيام الأسبوع ولكل فترة فاصلة ولكل مهارة. وعند تحديد الجدول الخاص بكل المواقع الشاغرة، يجب أن تضيف الإدارة تنبؤات المكالمات التي تم إعدادها من قبل. يمكن للإدارة باستخدام معدلات إنتاج العاملين (على سبيل المثال عدد الاتصالات التي تم التعامل معها في الساعات المسجلة) حساب عدد العاملين اللازمين في المواقع الشاغرة. تبدأ بعد ذلك مرحلة إضافة العاملين، تبعاً لعدد النوبات وتكوين صورة عن عدد العاملين المطلوبين في فترات الاستراحة. على إدارة المركز أن تضيف بعد ذلك عدد العاملين في كل نوبة وتحديد ميعاد بدء العمل في محاولة لتحديد هيكل العاملين الحاضرين وجعله أقرب ما يكون إلى هيكل العاملين المطلوبين. على سبيل المثال، في كل مرة تضيف الإدارة نوبة عمل لأحد العاملين تبدأ من الثامنة والنصف وتنتهي في الخامسة، فإن ذلك يعني وجود موظف في كل موقع طوال هذه المدة بغض النظر عن فترات الراحة وتناول الطعام.

يحمل كل يوم من أيام الأسبوع شكلاً جديداً، لذلك على إدارة المركز أن تراعي التناسق بين الأيام. تحتاج الإدارة أن تضع مزيجاً من النوبات المتشابهة في اليوم الواحد حتى لو تغير حجم الاتصالات. يجب أن تراعي الإدارة التنوع عند وضع الجدول الفعلي، ولكن لو كان ثلث

العاملين في المركز متفرغين يعملون في النوبات الصباحية يجب أن يوفر الجدول ثلث العاملين في النوبات الصباحية. لا يمكن للإدارة أن تخطط في الجدول لعمل 10 في المائة من العاملين في يوم واحد وفي اليوم التالي 50 في المائة إلا في حالة ارتباط العاملين بعقود مرنة للغاية.

وقت التوقف عن العمل

يتواجد العاملون المتفرغون في المركز لمدة ثمان ساعات ونصف، ولكنهم يأخذون استراحة لمدة ساعة لتناول الطعام وفترتي راحة مدة كل منهما عشر دقائق. وبهذا يكون إجمالي الوقت المستقطع في فترات الاستراحة 1.33 ساعة. بهذا وفي أفضل الظروف، سيعمل الموظف المتفرغ لمدة سبع ساعات ودقيقتين من إجمالي وقت العمل، وبهذا تكون نسبة العمل الفعلية 85 في المائة. لذلك، يجب أن تتخطى إدارة المركز منحنى الطلبات للسماح بحدوث ذلك. قبل هذا وذاك، يجب أن يسمح جدول نوبات العمل بتوفير وقت للأنشطة التي لا تتعلق بالاتصالات مثل التدريبات والاجتماعات بنفس الطريقة التي تم بها ذلك في التخطيط طويل المدى، كما يجب إضافة نسبة التغيب بسبب المرض والإجازات. ومن المحتمل أيضاً أن تضيف إدارة المركز حوالي 40 في المائة على المتطلبات للوصول إلى العدد الفعلي للعاملين اللازم لتغطية العمل في أثناء فترات العمل المختلفة. لذلك، لو تطلب العمل وضع جدول نوبات للعاملين لمدة مائة يوم، يجب أن تضع الإدارة جدول نوبات لمدة مائة وأربعين يوماً.

يبين الجدول (٢٦-٢) مثالاً على خطة العاملين والتي تم فيها تحليل عدد العاملين حسب المهارة ونوبة العمل الأساسية للتغطية المناسبة لكل مهارة. كما تم توزيع العاملين متعددي المهارات بشكل مناسب على المهارات التي يقومون بتغطيتها.

الجدول (٢٦-٢): مثال لخطة العاملين

احتياجات العمل	نوبة صباحية العاملين لبعض الوقت	نوبة صباحية العاملين المتفرغين	نوبة ليلية العاملين لبعض الوقت	نوبة ليلية العاملين المتفرغين	أربعة أيام عمل وأربعة أيام إجازة	إجمالي FYE	إجمالي العاملين
المهارة الأولى أو وسيط الاتصال الأول	0.5	5	5	3	10	23.5	28
المهارة الثانية أو وسيط الاتصال الثاني	3	7	7.5	0	10	28.5	34
المهارة الثالثة أو وسيط الاتصال الثالث	0	20	9	10	23	62	65
المهارة الرابعة أو وسيط الاتصال الرابع	1	5	10.5	10	12	38.5	46
المهارة الخامسة أو وسيط الاتصال الخامس	0.5	7	2.5	4	16	30	31
المهارة السادسة أو وسيط الاتصال السادس	0	0	4	1	20	25	29
المهارة السابعة أو وسيط الاتصال السابع	6	2	2.5	3	15	28.5	34
الإجمالي	11	46	41	31	116	236	267

إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالعاملين

إذا كانت الشركة تستخدم نظام إدارة القوة العاملة، فهذا يعني أن النظام سيمدها بقاعدة بيانات خاصة بالعاملين؛ وإلا يجب أن يقوم المركز بإنشاء قاعدة بيانات خاصة بالعاملين والاحتفاظ بها في إدارة الموارد على أن تضم هذه القاعدة عدداً من الأشياء من بينها:

- الساعات التي تعاقد العاملون على العمل أثناءها
- أنواع المكالمات التي يستقبلها العاملون أو التي يمكنهم استقبالها إذا تطلبت حاجة العمل
- سجل الإجازات السنوية
- سجل بمرات التغيب لسبب المرض
- أوقات العمل الإضافية

تقدم هذه القائمة مرجعاً للتعامل مع تفاصيل عملية وضع جدول العمل. يجب أن تلتزم الإدارة بقانون حماية البيانات للحفاظ على هذه المعلومات.

كيفية وضع جدول وإدارته

لقد أصبح لتطبيقات الكمبيوتر شأن كبير في وضع الجداول. فهناك بعض التطبيقات البسيطة التي يمكن للمراكز الصغيرة تحمل نفقاتها. ومن الناحية الأخرى، هناك بعض حزم البرامج المتطورة التي يمكنها التعامل مع أية درجة من التعقيد والمهارات والوسائط المتعددة بأسلوب جيد. ولكن بالنسبة للمراكز التي لا تستطيع تحمل أسعار هذه النظم، فإن عملية وضع جدول ليست بالعسيرة، على الرغم من أن محدودي الخبرة يستغرقون فيها وقتاً طويلاً.

إضافة أسماء للأرقام والهياكل

بعد تحديد النوبات وعدد العاملين في كل نوبة وهيكل العمل، تأتي الخطوة التالية وهي التوفيق بين أسماء العاملين والهياكل المطلوبة. سيكون عدد أيام العمل الأسبوعية ثابتاً لكل موظف وذلك بسبب القواعد التي تحكم العمل في العطلات الأسبوعية والأيام الثابتة الأخرى

في هياكل العمل وعملية التناوب فيه؛ يمكن استخدام المتغيرات في كل هيكل عمل للتعامل مع الفجوات في الجدول.

عمل الجدول في المراكز القائمة على المهارات والوسائط المتعددة

إن الخطوة التالية هي وضع جدول لكل مهارة وتخصيص العاملين الذين يتحلون بها. وفي هذه الحالة، تعامل الوسائط والمهارات المتعددة بنفس الطريقة. إذا كان بعض العاملين متعددي المهارات، هناك طريقة بسيطة وفعالة لوضع الجداول يدويًا. تقوم هذه الطريقة على تقسيم هؤلاء العاملين بطريقة متناسبة بين المهارتين. على سبيل المثال، إذا كانت الحاجة لإحدى المهارتين ضعف الحاجة إلى الأخرى، يمكن توزيع العاملين ذوي المهارات المتعددة بينهما بحيث يعمل ثلث العاملين متعددي المهارات في المهارة ذات الحاجة البسيطة بينما يعمل الثلثان في الأخرى. بعد الانتهاء من تفاصيل وضع الجدول، وتخصيص عدد قليل أو كبير للغاية من العاملين عما تقتضيه مهارة ما، في إحدى ساعات اليوم، يمكن للعاملين متعددي المهارات إحداث توازن بين هذه الأمور شريطة أن يتم توجيه الاتصالات بشكل صحيح.

الجدل حول المهارات المتعددة

تثير مسألة عدد العاملين متعددي المهارات في مراكز الاتصالات جدلاً كبيراً. لقد تم كتابة العديد من المقالات التي تناقش هذا الأمر كما أن هناك الكثير من الأحاديث التي تدور حول السؤال التالي: "هل من المستحيل الوصول إلى موظف متعدد المهارات في مراكز الاتصالات؟" تعتمد حقيقة الإجابة على هذا السؤال على عدد المهارات والفرق بينها والعاملين أنفسهم. في حقيقة الأمر، يلتحق العاملون بمراكز الاتصالات ولديهم مهارة واحدة ثم يكتسبوا مهارات أخرى من خلال العمل. ولكن ما أهمية تعدد المهارات؟ لقد تمت الإشارة إلى إجابة هذا السؤال في الفقرات السابقة، وهي تجاهل انحراف التنبؤ في كل مهارة في محاولة لجعل المراكز الكبيرة، التي تعتمد على المهارات المتعددة، قادرة على تحقيق فعالية التكاليف مثل المراكز الكبيرة التي تعتمد على مهارة واحدة. إذا أرادت هذه المراكز الوصول إلى هذا الهدف، فليس هناك حاجة إلى إكساب جميع العاملين جميع المهارات أو ما شابه ذلك. ستحدث مرونة كبيرة في العمل إذا عملت إدارة المركز على إكساب ثلث العاملين مهارة أخرى إلى جانب مهارتهم الأساسية. مع تطور إدارة المهارات المتعددة، سيزيد إنتاج العاملين –

الأمر الذي سينعكس في التنبؤات طويلة المدى، كما سيؤدي إلى انخفاض عدد العاملين في المستقبل للتعامل مع عدد محدد من الاتصالات.

تخطيط أوقات الاستراحة وتناول الطعام والأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع الهاتف

يعد وضع الجداول بشكل يدوي والتخطيط للوقت المستقطع في الاستراحة وتناول الطعام والأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع الهاتف من الخطوات السهلة ولكنها تستغرق وقتًا طويلاً لتخرج بشكل مناسب وصحيح. عند تنفيذ خطوات التخطيط السابقة بنجاح، إذًا عندما يتم عمل جدول خاص بالعاملين سيصبح عدد العاملين الموجودين في المركز أكبر من العدد المطلوب. يمكن الآن أن تشتمل كل نوبة عمل على أوقات مخصصة للراحة وتناول الطعام. يجب توزيع أوقات الاستراحة وتناول الطعام طبقًا للقواعد المتفق عليها، على سبيل المثال بين الساعتين الأولى والثانية في النوبة. عند الالتزام بالقواعد، يجب توزيع الوقت المخصص للأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع الهاتف بين ساعات النهار حتى لا تؤثر على عدد العاملين وحتى يبقى عدد العاملين المطلوبين أقل من عدد العاملين الموجودين بالفعل. بعد تحديد الوقت الخاص بأوقات الاستراحة وتناول الطعام، يمكن استخدام المساحات الفارغة في الاجتماعات والتدريبات أو أي نشاط آخر لا يتعلق بالهاتف.

إدارة الإجازات السنوية

إن الطريقة المثلى في إدارة الإجازات السنوية هي تخطيط وقت الإجازة السنوية مسبقًا خارج الجداول المخططة. يجب أن يحصل الموظف على إجازته السنوية وعلى الرغم من اختلاف عدد أيام الإجازة المتاحة في الأسبوع على مدار العام، فإن هذا أمر حساس ويحتاج إلى التعامل معه بحذر.

الإجازات

في التخطيط عالي المستوى، يتم إلحاق الإجازة السنوية لكل أسبوع بمعادلة الموارد. على إدارة مركز الاتصالات أن تتذكر، عند إضافة هذا البند إلى الجدول الزمني الخاص بالمركز، أن هناك بعض الأوقات التي يفضل العاملون الحصول على الإجازات في أثنائها، مثل إجازات المدارس وفصل الصيف وأسابيع عطلات البنوك، وعلى حسب مواسم العمل في المركز تمنح الإجازات للعاملين. على سبيل المثال، في كثير من الصناعات يحدث هدوء نسبي في نشاط الأعمال في أثناء إجازة البنوك، ومن ثم فهو وقت مناسب للحصول على إجازات.

ولكن هذا لا يوفر المرونة اللازمة في العمل للسماح لعدد كبير من العاملين بالحصول على إجازات، ولكن إذا أعلنت الإدارة منذ البداية عن عدد أيام الإجازات الأسبوعية سيكون لدى العاملين الفرصة للتخطيط لإجازاتهم لتتناسب مع ضغط العمل. في حالة توفير عدد أيام إجازة مقبول في الأوقات التي يكثر فيها طلب الحصول على إجازات، سيقتنع العاملون بالحصول على إجازاتهم في غير هذه الأوقات.

تتراوح نسبة العاملين المسموح لهم بالحصول على إجازة في الأسبوع بين 10 و20 في المائة، ويمكن تحويل هذه النسبة إلى ساعات عمل. على سبيل المثال، إذا كان كشف الرواتب يضم مائة عامل، فإن حصول 10 في المائة منهم على إجازة يعني أن ساعات عمل هؤلاء العشرة ستكون معطلةً خلال هذا الأسبوع. فإذا كانت ساعات العمل خلال الأسبوع لكل موظف تساوي 37.5 ساعة، فسوف تكون هناك 375 ساعة معطلة. وعلى ذلك، يمكن توزيع عدد هذه الساعات على أيام الأسبوع بالتناسب مع عدد العاملين. من ناحية أخرى، يمكن توزيع ساعات عمل اليوم الواحد على مدار اليوم، فإذا كانت هناك 75 ساعة عمل أصحابها في إجازة في يوم ما، فإن هذا يعادل حصول خمسة عاملين على إجازة في أية فترة خلال اليوم، وذلك في مراكز الاتصالات التي يتكثف فيها العمل على مدار 15 ساعة تبدأ من الثامنة صباحًا وحتى الحادية عشرة مساءً. تقدم هذه الفترة للعاملين في صورة خمس نوبات نهارية وخمس نوبات مسائية. أما لو كانت إدارة المركز تتبع نظام أربعة أيام عمل وأربعة أيام إجازة، يمكن تقديم هذه الفترة في صورة نوبات طويلة، على سبيل المثال، أربعة أيام نوبات نهارية وأربعة أيام نوبات مسائية وموضعين شاغرين على الجدول لأربعة أيام عمل وأربعة أيام إجازة.

تسليم الخطة

يساعد هذا الجزء إدارة مراكز الاتصالات في ضمان استخدام الجداول وتقديم الخدمة.

مفهوم قسم القيادة والرقابة

تعتمد إدارة الأنشطة خلال يوم العمل، للوصول إلى مستوى الخدمة المطلوب، على فهم كيفية وضع الجداول، كما تعتمد أيضًا على استخدام أية وسائل تعقب متاحة لمراقبة العاملين في أوقات العمل الحقيقية، (من أمثلة هذه الوسائل شاشات النظام الآلي لتوزيع الاتصالات والالتزام بالوقت الحقيقي). تستغرق هذه الإدارة وقتًا طويلاً في أثناء ذلك كما أنها لا تقوم

على الاحتكاك المباشر بالقسم الذي عمل على وضع الجدول. تقوم إدارة الأنشطة خلال يوم العمل، في كثير من مراكز الاتصالات، على الاجتماع برؤساء الأقسام، ولكن هناك اتجاه كبير للاستعانة بأقسام لمراقبة العمل. من شأن هذه الخطوة أن تضمن المراقبة المستمرة طوال ساعات اليوم كما أنها نقطة مركزية للتنسيق بين الأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع الهاتف.

يستخدم قسم القيادة والرقابة في الرقابة اليومية للعاملين، بالإضافة إلى التحكم في الكثير من أنشطة التدعيم التي قد تقع على كاهل رؤساء الأقسام وتحد من الوقت الذي يقضونه في توجيه ومساعدة العاملين. من الممكن أن يصبح قسم القيادة والرقابة مركزاً للتغيير في الوسائل الهاتفية وضمان تسجيل دخول العاملين على النظام الآلي لتوزيع الاتصالات ليتماشى مع الجداول.

رفع الوقت الحقيقي المستغرق في التعامل مع المكالمات إلى أعلى درجة

تعتمد إدارة الأنشطة خلال يوم العمل على وسيلتين أساسيتين. الوسيلة الأولى هي النظام الآلي لتوزيع الاتصالات أو نظام التوجيه الذي يمكن الإدارة من التعرف على ما يقوم به العاملين في أثناء التسجيل لتلقي المكالمات – هل يقومون بالتحدث أم العمل في الأنشطة التي تعقب الاتصالات أم عدم العمل أم إجراء المكالمات الصادرة أم التعامل مع البريد الإليكتروني أم غير ذلك من الأنشطة. أما الوسيلة الثانية التي أصبحت متوفرة مع نظم إدارة القوى العاملة، فهي الالتزام بالوقت الحقيقي. يمكن للمراقبين من خلال هذا النظام التعرف على العاملين المسجلين لدخولهم المركز وغير المسجلين ومقارنة هذه الحقائق بجدول العمل وتحديد من يجب عليه التواجد ومكان تواجده ومن لا يجب عليه ذلك.

تساعد الحوافز في رفع وقت التعامل الفعلي مع المكالمات لأعلى درجة ممكنة، فيمكن تحديد بعض معايير الإنتاج التي إذا تم العمل بمقتضاها يتم تقديم الحوافز للعاملين. ولكن من الممكن ألا تأتي الحوافز بثمارها المرجوة ولا تضيف الكثير إلى الإنتاج دون التعقب المناسب لها. هذا تنويه ببعض النقاط البسيطة الخافية التي تسبب الكثير من المشكلات:

- **عدد المكالمات المطلوبة في الساعة:** عندما لا يوجد نظام الالتزام بالوقت الحقيقي في مركز الاتصالات يمكن للعاملين التأثير على معيار الإنتاج بخفض عدد ساعات التسجيل وذلك بتسجيل الخروج. كما أن أفضل طريقة لزيادة عدد المكالمات في الساعة هي الاختصار. في حالة استخدام معيار الإنتاج هذا، على إدارة المركز أن تتأكد من تشغيل التقارير للبحث عن المكالمات التي استغرقت خمس ثوان للتحكم في المكالمات القصيرة.

- **أوقات الفراغ وأوقات العمل بعد الاتصالات:** يشبه وقت الموظف في مركز الاتصالات علبة معجون الأسنان المغطاة التي إذا قمت بالضغط عليها لا يخرج منها شيء على الرغم من انتشار المعجون في أرجاء العبوة. عندما تعمل الإدارة على التخلص من أوقات الفراغ في أثناء العمل، يعمد العاملون إلى قضاء وقت أطول في العمل بعد الانتهاء من الاتصال. وإذا حاولت إدارة المركز التخلص منهما معًا لعمد الموظف إلى قضاء وقت أطول في الاتصالات، فبدلاً من الانشغال في العمل الذي يجب عمله بعد الاتصال يعمد الموظف على الاستفاضة في الحديث مع العميل، وبهذه الطريقة يستقطع العاملون بعضًا من وقت العمل للانتهاء من هذه الأعمال. يجب أن تراقب إدارة المركز متوسط الوقت المستغرق في التعامل مع المكالمات وبهذه الطريقة يمكن التوصل إلى العاملين الذين يقضون مدة أطول مما ينبغي في المكالمات الهاتفية.

عندما يقوم المركز بتسجيل الاتصالات الهاتفية، يمكن الاستعانة بهذه التسجيلات عندما تشعر الإدارة بالشك في أحد العاملين الذي يعمل على إطالة الاتصال.

كيفية تحقيق أعلى قدر من المرونة وإدارة أوقات التوقف عن العمل

يعد توجيه الاتصالات عاملاً مهمًا في تحقيق المرونة. فلا يمكن حث العاملين على العمل دون توجيه الاتصالات بين العاملين ذوي المهارات المختلفة. يعد التعامل مع التغيير في حاجات العمل. بنقل العاملين بين مجموعات العمل أو المهارات رد فعل. فيمكن لإدارة المركز أن تبادر بحل هذه المشكلة قبل حدوثها من المقام الأول، وذلك بتوفير مرونة توجيه الاتصالات حتى تنقل الاتصالات آليًا؛ أما انتظار المكالمات حتى تنتهي قبل أن يرد عليها أحد فهو من الطرق غير الفعالة على الإطلاق.

من الأمور المهمة أيضًا في مراكز الاتصالات الحفاظ على مستوى مراقبة جيد للأنشطة خلال يوم العمل. قد يبدو الأمر بيروقراطيًا، ولكن يجب عدم السماح للموظف بقضاء وقت طويل في الأنشطة التي لا تتعلق بالهاتف دون الحصول على إذن من قسم إدارة الموارد أو قسم القيادة والرقابة. ولكن يؤخذ على فكرة سماح رؤساء الأقسام للعاملين بممارسة هذه الأنشطة في الوقت الذي تنخفض خلاله المكالمات الواردة أمران؛ أولهما؛ إذا آمن كثير من رؤساء الأقسام بالفكرة نفسها (خاصة في المراكز متعددة الفروع) سينخفض فجأة عدد العاملين المطلوبين للعمل. الأمر الثاني، قد لا يدرك رؤساء الأقسام أن هناك تخطيطًا لأنشطة أخرى لا تتعلق بالهاتف والتي توشك على البدء وستأخذ العاملين بعيدًا عن الهاتف على أية حال.



برنامج إدارة القوة العاملة

يناقش هذا الجزء الموضوعات الأساسية الخاصة ببرامج إدارة القوة العاملة.

الاستثمار في التغيير

إن السبب الرئيسي وراء استمرار مراكز الاتصالات الكبيرة في استخدام الطرق البسيطة لإدارة القوة العاملة هو تكلفة الاستثمار في التغيير. فقد يستخدم أحد المراكز الكبيرة الجداول الإليكترونية في وضع الجداول، ويتم ذلك بنجاح مقبول إذا كان القائم على العمل شخصاً محترفًا. وينمو المركز وقد اعتاد على مستوى أداء غير مثالي في التعامل مع المكالمات، فإما أن تكون نسبة المكالمات التي لم يرد عليها مرتفعة بعض الشيء، أو يكون هناك زيادة في عدد العاملين نتيجة سعي المركز للتغلب على هذه المشكلة. قد يبدو أن الاستثمار في برامج إدارة القوة العاملة رفاهية تكلف المركز الكثير من المال، على الرغم من اتفاق الجميع في هذا المجال على أن البرامج تنتج نتائج أكثر دقة للتوفيق بين عدد العاملين والمكالمات؛ ولكن من الصعب تحديد كيف أن التكاليف تبرر التغيير.

إعداد التقارير

عند استخدام الجداول الإليكترونية في إدارة القوة العاملة، يستخدم المركز نظم أخرى مختلفة لإدارة المعلومات الأخرى الخاصة بالقوة العاملة أيضاً. ففي الغالب يتم إعداد التقارير الخاصة بالتغيب عن العمل وأوقات العمل الإضافية باستخدام نموذج العمل الذي يضعه قسم الموارد البشرية، كما تتم إدارة هذه التقارير من خلال النظم التي يمتلكها هذا القسم؛ مما يعني أن على إدارة المركز وضع عمليات ثنائية لتعقب هذه النواحي داخليًا في حالة الحاجة إلى معرفة من تغيب بسبب المرض ومن يعمل وقتًا إضافيًا. على الرغم من أن الهدف من نظم الموارد البشرية التعامل مع كشف الأجور والمرتبات وليس المقصود منها إدارة الأنشطة خلال يوم العمل، فإنها لن تعطي العمل المعلومات التي يحتاج إليها في وقت قصير كما هو الحال مع البرامج الإليكترونية.

يعد العمل على إعداد تقارير اليوم التالي أمراً أكثر صعوبة عند استخدام نظم متفرقة. إن المصدر الأساسي للحصول على معلومات خاصة بالأنشطة في مركز الاتصالات هو النظام الآلي لتوزيع الاتصالات، ولكن المعلومات التي يوفرها هذا النظام خاصة بالوقت الذي

يقضيه العاملون في حالة التسجيل على هذا النظام؛ مما يعني، في كثير من الأحيان، ثلثي النشاط الذي يقوم به العاملون في المركز. عندما يضعف الأداء في التعامل مع المكالمات، يعد النظام الآلي لتوزيع الاتصالات مصدراً محدوداً للمعلومات لتحليل المشكلة ووضع الحلول. أما بالنسبة لباقي الوقت الذي يقضيه العاملون بعيداً عن الهاتف، فيكون بسبب الإجازة السنوية والمرضية أو وقت التوجيه والتدريب والوقت الذي يقضيه العاملون في حضور التدريبات والجلسات التوجيهية والاجتماعات وجلسات الاطلاع على مستجدات الأمور في المركز أو قضاء الوقت في أي شيء بغرض عدم التعامل مع اتصالات جديدة في الوقت الذي يجب فيه ذلك.

نموذج جدول الإنتاج

تقوم معظم الحلول البرمجية لإدارة القوة العاملة على المكونات ولكن بما أن هذه المكونات جزءًا من حزمة البرامج نفسها، فإن التكامل بينها أمر لا بد منه. تقوم جميع النظم على وضع الجدول بأخذ البيانات من النظام الآلي لتوزيع الاتصالات ونظم توجيه الوسائط الأخرى مثل نظم إدارة البريد الإليكتروني، وتستخدم هذه البيانات كأساس للتخطيط لمتطلبات العاملين. كما تحتفظ هذه البرامج بمعلومات عن العاملين جميعًا – ساعات العمل وهياكل النوبات وقواعد العمل – ثم تدمج هذه المعلومات مع التنبؤات السابقة عن المكالمات للمساعدة في الوصول إلى أفضل الجداول. تقوم النظم الأرخص بهذه المهمة بطريقة بسيطة، ولكن يتطلب البعض منها درجة من التدخل البشري للوصول إلى أفضل النتائج. هناك بعض النظم الأكثر تطوراً في القواعد التي تحتفظ بها، ومن ثم يمكن الوصول إلى أفضل البرامج دون تدخل من العنصر البشري. بالإضافة إلى ذلك، تقدم بعض النظم المتطورة مجموعة من البرامج الإضافية، مثل إمكانيات التعامل مع المعلومات الخاصة بالتغيب والإجازات وإعداد التقارير والالتزام بالوقت الحقيقي، ولكن تؤثر هذه البرامج الإضافية، التي تباع منفصلة عن النظام، تأثيراً كبيراً على عائد الاستثمار العام.

إنشاء نموذج عمل لبرامج إدارة القوة العاملة

يعتمد تعريف أساس نموذج العمل على المكونات التي تم شراؤها. هناك منطقتان يمكن لبرامج إدارة القوة العاملة أن تحقق فيهما توفيراً ملحوظًا في النفقات لاستخدامها في نموذج العمل؛ هاتان المنطقتان هما:

- **خدمة العملاء:** يمكن وضع أنماط دقيقة للمكالمات باستخدام بيانات المكالمات الأخيرة. تعمل هذه الأنماط على التوفيق الدقيق بين العاملين والمكالمات بدلاً من التقديرات اليدوية. ولكن مهما بلغت درجة التطور في استخدام الجداول الإليكترونية يدويًا، فإنها لا تناسب حزم البرامج المشار إليها هنا. لذلك، بالنسبة لعدد محدد من العاملين يمكن للحلول البرمجية لإدارة القوة العاملة وضع جداول من شأنها أن تقدم خدمة أفضل للعملاء. وفي مناخ العمل الذي يعتمد على المبيعات سيترجم هذا إلى زيادة في حجم المبيعات. أما في مجال الخدمات، فيمكن استخدام معدلات التناقص للحد من حجم القوة العاملة ومن ثم تخفيض عدد الموارد لتقديم نفس مستوى الخدمة.
- **تخفيض النفقات:** المنطقة الثانية التي يحدث فيها انخفاض ملحوظ في النفقات هي استخدام نظم الالتزام بالوقت الحقيقي. عند تأليف هذا الكتاب، كان هذا الأمر اختيارًا إضافيًا لدى جميع الموردين الأساسيين وليس جزءًا أساسيًا من النظام نفسه. ولكن تقدم هذه الطريقة مستويات متقاربة من التوفير للنظام الأساسي ولكن مع وجود زيادة في النفقات نسبتها 25 في المائة. لذلك، بالنسبة للكثير من مراكز الاتصالات يعد اختيار الالتزام بالوقت الحقيقي وسيلة إضافية أخرى من السهل القيام بها. ولكن من الواضح أنه عند العمل بميزانية محدودة للغاية لن يكفي نموذج العمل الجيد.

هناك مشكلة شائعة يجب تجنبها وهي افتراض أن وجود عدد قليل من العاملين في مناطق التدعيم يكون كافيًا عند استخدام نظام إدارة القوة العاملة. ستبقى الكثير من المهام التي تساعد العاملين على العمل؛ ما زال جميع العاملين في الإدارة في أماكنهم ولكن بدلاً من تحديث الجداول الإليكترونية سيتم تحديث التغييرات التي تطرأ على العاملين داخل نظام إدارة القوة العاملة. أما الوظيفة الأساسية التي تم التنازل عنها، فهي عملية وضع الجداول نفسها. يوجد في بعض برامج إدارة القوة العاملة خاصية الخدمة الذاتية التي تسمح للعاملين بطلب الحصول على إجازة أو تغيير نوبات العمل، ولكن من الناحية العملية، تحتاج هذه الطلبات إلى الموافقة الكتابية في العديد من المراكز. ولكن بدلاً من المهام التي كان يضلع بها القسم المعني بتقديم الدعم فيما مضى، سيكون لدى هذا القسم فرصة أكبر لتقييم دقة الجدول والبحث عن طرق جديدة لتطويره. يمكن أن يضم ذلك عروض العمل الإضافي وتبادل نوبات العمل وإدارة أفضل لطلبات الحصول على الإجازة السنوية والتي تهدف جميعًا إلى التعامل مع مكالمات أكثر ولكن دون التسبب في زيادة التكاليف.

الحدود المحتملة للمنتجات

تجدر الإشارة منذ البداية إلى أن الحلول البرمجية لإدارة القوة العاملة ليست هي الحل الأمثل لجميع مشكلات مراكز الاتصالات. تقوم معظم الحلول على نظم إعداد الجداول كما أن بعض الوظائف الفرعية ليست جزءاً من النظام ولا يتم تطويرها بنفس الشكل. من بعض الأمثلة الشائعة على ذلك، نظام التنبؤ بالمكالمات وإعداد التقارير. يقوم المحترفون في استخدام نظم إدارة القوة العاملة بوضع تنبؤ أسبوعي بالمكالمات وإضافته إلى النظام ودمجه في ملفات المكالمات المستلمة لعمل الجدول. وبالمثل، يقوم البعض بأخذ البيانات من النظام واستخدامها في برنامج إعداد التقارير لتطوير تحليل التقارير القياسية المقدمة؛ لذلك ستكون هناك حاجة دائمة للخبرة التحليلية في الأقسام المعنية بتقديم الدعم.

اختيار برنامج إدارة القوة العاملة

يجب عند اختيار برنامج إدارة العمل النظر إلى مناخ العمل في مركز الاتصالات وتقييم مدى صعوبته وتعقيده. فهذا التعقيد هو العامل الأساسي عند اختيار أفضل الحلول البرمجية، حيث يجب أن يناسب المنتج حجم العمل في المركز والتكاليف التي سيتحملها المركز. تبدو عملية الوصول إلى العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرار اختيار البرنامج المناسب من أصعب العمليات في مراكز الاتصالات. من الضروري أيضاً أن يقوم المسئول عن اختيار البرنامج بزيارة أحد المستخدمين الحاليين له ولكن لا بد من التأكد من أن المركز الآخر يستخدم نفس أساليب العمل، فحتى لو كان المركز متعدد الفروع عليه أن يقوم بزيارة مركز متعدد الفروع يستخدم هذا البرنامج.

من العوامل المهمة عند اختيار برنامج إدارة العمل:

- عدد المهارات المختلفة المستخدمة (قد يطلق عليها أنماط المكالمات أو مجموعات العاملين اعتماداً على النظام الآلي لتوزيع الاتصالات المستخدم) ومستويات المهارات المتعددة
- عدد المواقع والمناطق الزمنية
- عدد أساليب توجيه المكالمات وحجم المكالمات المستلمة في كل أسلوب والنسبة الإجمالية لكل الأساليب
- عدد العاملين الموجودين في الوقت نفسه نتيجة الحاجة إلى المهارات المتعددة

فيما يلي بيان بكيفية تأثير كل من هذه العوامل على اختيار البرنامج.



عدد المهارات المستخدمة في المركز

تؤثر المهارات المستخدمة في المركز على قرار اختيار البرنامج بطريقتين. أولاً، يجب التأكد من قدرة البرنامج على عمل نماذج للمهارات بالطريقة التي يستخدمها مركز الاتصالات. فبعض المنتجات تتعامل مع المهارات بطريقة غاية في البساطة وهي مناسبة في بعض الحالات. على سبيل المثال، قد يقوم المركز على عدد قليل من المهارات ولا يعتمد على المهارات المتعددة، في هذه الحالة يحتاج المركز إلى عمل جداول بسيطة والوصول إلى نتائج دقيقة. أما في حالة اعتماد المركز على عدد كبير من المهارات ومستوى عالٍ من المهارات المتعددة، وكانت المهارة الواحدة تستخدم في عدة مواقع، فإن المركز يحتاج إلى برنامج أكثر تقدماً للتعامل مع جميع هذه الأشياء بدقة؛ لا سيما في حالة تعامل الموظف، متعدد المهارات، مع نوعية من المكالمات لها الأولوية على غيرها (مثل موظفي المبيعات الذين يتعاملون فقط مع مكالمات خدمة العملاء عند عدم استقبال مكالمات مبيعات). عندئذ، يجب أن يتأكد مسئول اختيار برنامج إدارة العمل من قدرة البرنامج على القيام بذلك، فهناك بعض البرامج التي يمكنها القيام بذلك بطريقة جيدة.

في حالة قيام العمل في مركز الاتصالات على المهارات المتعددة، هناك مسألة أخرى لا بد من وضعها في الاعتبار وتحتاج إلى مساعدة من قسم تكنولوجيا المعلومات لتقديم حل لها. تتعلق هذه المسألة بالهيكل الأساسي لقواعد البيانات والعمليات المنطقية التي تتبعها البرامج في حساب الجداول. إن السبب وراء عرض هذه المسألة هو وجود بعض المنتجات في السوق التي تعتمد بشكل أساسي على مهارة واحدة والتي تم إدخال بعض التعديلات عليها لإنتاج جداول مهارات متعددة؛ ولكن، تقوم قاعدة البيانات الأساسية على مهارة واحدة، وعلى الرغم من أن ظاهر عملية الإعداد يعمل على التعامل مع معلومات المهارات المتعددة فإن هذه الخاصية محدودة في البرنامج. يجب أن يحذر المسئول عن اختيار البرنامج إذا كان التعامل مع المهارات المتعددة خاصية إضافية على البرنامج لأن ذلك يعني أنها ليست خاصية أصيلة فيه. يجب دفع ثمناً إضافياً عند الرغبة في الحصول على جداول المهارات المتعددة، ولكن هناك فرق وظيفي بين البرامج التي يتم إضافة هذه الخاصية إليها والبرامج التي تتكلف مالاً إضافياً لتشغيل هذه الخاصية وفي حالة عدم دفع هذا المبلغ يتم تعطيلها.

عدد المواقع والمناطق الزمنية

بشكل أساسي، تنطبق المسائل التي تمت مناقشتها في الجزء الخاص بالمهارات المستخدمة في المركز على عدد المواقع والمناطق الزمنية. فيجب التأكد من أنه عند إعداد



البرنامج يتم استخدام النظام المستخدم في مركز الاتصالات، وأنه في حال قيام المركز على المهارات المتعددة يجب أن يستخدم الهيكل الأساسي للبرنامج هذه المعلومات بدقة في الحسابات. تعد معلومات الموقع أقل أهمية من معلومات المهارات عند وضع جداول العمل، ولكن عند استخدام البرنامج لإنتاج معلومات إدارية أو معلومات عن الالتزام بالوقت الحقيقي فإن معلومات الموقع تكون غاية في الأهمية.

عدد أساليب توجيه المكالمات

مما لا شك فيه، أن هناك بعض المكالمات أكثر أهمية من غيرها في مراكز الاتصالات التي تعتمد على عدد كبير من أساليب توجيه المكالمات. ومن ثم، تعد القدرة على تخطيط أولويات توجيه المكالمات من الخواص الأساسية عند اختيار الحلول البرمجية. أما في حالة استخدام عدد كبير من أرقام الدخول على النظام، لا بد من اشتمال البرنامج على خاصية التعامل مع هذه الأرقام في مجموعات من الجداول بمعنى آخر القدرة على تعريف البرامج كمجموعة من أرقام الدخول لتوجيه المكالمات.

بمجرد أن يتم التعرف على هذه الأشياء، يجب العمل على اختيار العاملين، إما بطريقة مباشرة أو باختيارهم وفقًا للمهارات المطلوبة. بأي من الطريقتين السابقتين لا بد من اشتمال المنتج على خاصية الربط بين العاملين والعديد من المهارات وجوانب العمل.

زيارة المواقع

يتفاعل برنامج إدارة القوة العاملة المحتمل مع النظم الأخرى، مثل النظام الآلي لتوزيع الاتصالات أو منتجات التوجيه متعددة الوسائط، وإذا أمكن ينبغي أن يتحدث مسئول اختيار البرنامج إلى إدارات المراكز التي تستخدم البرامج نفسها. يجب أيضًا الاستفسار عن المسائل الفنية التي حدثت في أثناء التطبيق خاصة تلك المتعلقة بسهولة عمل الواجهات واستقرار الاتصال بالنظام الآلي لتوزيع الاتصالات والأنظمة الأخرى. هناك مسألة مهمة أخرى وهي سهولة استخدام البرامج؛ لا سيما المدة التي يستغرقها المستخدم ليصبح محترفًا في التعامل معها نظرًا لسهولة التعامل مع بعض حزم البرامج دون غيرها. كما يجب مناقشة المدة التي يستغرقها العاملون في تعلم كيفية استخدام البرنامج وسرعة تحقيق عائد الاستثمار.

مشروع تنفيذ برنامج إدارة القوة العاملة

هناك عدة نواحٍ أساسية في هذا المشروع لا بد من وضعها في الاعتبار. فهناك الكثير من الأشياء التي يجب القيام بها من أجل الاستخدام الناجح لأن الأمر لا يقتصر على تثبيت

البرامج وتدريب الموظفين المعنيين بإدارة الموارد. يجب أن تكون الشركة المنتجة للبرنامج قادرة على إسداء النصائح المفصلة حول هذا الجزء من مشروع التنفيذ، كما يجب أن يتأكد المسئول عن اختيار البرنامج من هذه الأمور في أثناء زيارة المراكز الأخرى.

التوثيق

في أثناء مرحلة التنفيذ، يحتاج البرنامج إلى التعرف على أساليب توجيه المكالمات وكيفية توجيهها والوقت الذي يتم فيه ذلك إذا كان ذلك من خواصه. في حالة حصول المركز على شهادة الأيزو أو اعتماد بي أس، فهناك فرصة للحصول على دليل عن المركز يتم فيه توثيق هذه المعلومات. كما تقوم المراكز التي تستخدم برنامج لتوجيه المكالمات على شبكة بتوثيق هذه المعلومات لأن عليها البدء في عملية لضمان أن هذه الشبكة والنظام الآلي لتوزيع الاتصالات يعملان بشكل متوازٍ. ولكن في كثير من مراكز الاتصالات لا يتم الحفاظ على النظام الآلي لتوزيع الاتصالات في ظل إجراء تغييرات كبيرة في عمليات المراقبة، في هذه الحالات، لا يكون هناك نموذج طلب التغيير أو أي دليل على كيفية توجيه المكالمات التي يتم تحديثها في كل مرة يتم فيها إجراء تغييرات. في مناخ العمل غير الرسمي هذا، لا بد من توثيق المعلومات الخاصة بتوجيه المكالمات، كما أنه من الواضح أن تنفيذ البرنامج يحتاج إلى تطبيق تغيير عملية التحكم في النظام الآلي لتوزيع الاتصالات، وغيره من نظم توجيه المكالمات لضمان أن نظام إدارة القوة العاملة يتم تحديثه في الوقت نفسه. في حالة عدم التطابق بين النظامين، من الممكن أن يفشل نظام إدارة القوة العاملة.

قواعد البيانات الخاصة بالعاملين

تنطبق هذه الأمور نفسها على المعلومات الخاصة بالعاملين. لا بد من وجود قاعدة بيانات خاصة بالعاملين في المراكز المنظمة بشكل جيد على أن تضم هذه القواعد معلومات عن مهارات العاملين، وتاريخ الالتحاق بالعمل، ومستوى تطور المهارة وغيرها من المعلومات. ولكن، يجب التأكيد مرة أخرى على أن العمل في مراكز الاتصالات ليس منظمًا بهذا الشكل؛ فالمصدر الأساسي للمعلومات هو قاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية التي تضم التفاصيل الأساسية والملفات العملية لمهارات العاملين وإحصائيات الإنتاج.

شروط الالتحاق بالعمل في مركز الاتصالات

في الغالب، تتميز عملية الحصول على معلومات خاصة بالعاملين والمتعلقة بشروط النوبات بالصعوبة الشديدة، ولكن في المراكز التي يتم التعاقد فيها مع جميع العاملين

باستخدام شروط واحدة يسهل الحصول على هذه المعلومات. تلجأ الإدارة في معظم مراكز الاتصالات إلى الاستعانة بالعاملين لبعض الوقت والتعاقد معهم على العمل لساعات محددة. أما الشيء الأكثر احتمالاً، فهو وجود عديد من الأنماط المختلفة لنوبات العمل للعاملين المتفرغين، وكذلك الكثير من أشكال العقود اعتماداً على الوقت الذي ينضم فيه الموظف إلى العمل في مركز الاتصالات. وأخيراً، كثيراً ما يغير العاملون لبعض الوقت ساعات العمل بالاتفاق مع إدارة المركز ولكن لا يتم إدراج هذه التغييرات في العقود. ومن ثم، في حالة الرجوع إلى ملفات قسم الموارد البشرية لا يتم الحصول على معلومات صحيحة. أما المراكز التي تحدث فيها تغييرات غير رسمية في ساعات العمل، لن يكون هناك بديل عن إلزام قسم إدارة الموارد بتوثيق جميع ترتيبات العمل الحالية – الأمر الذي يستغرق بعض الوقت.

التراخيص واحتياجات التكنولوجيا

من البداية، يجب أن تتأكد إدارة المركز أنها لا تحتاج إلى أي تراخيص إضافية أو أجهزة من شركات أخرى، ومن الأفضل أن تتحدث الإدارة إلى الشركة المنتجة لبرنامج إدارة القوة العاملة، التي ستقدم بدورها بعض النصائح المتعلقة بالمتطلبات التقنية اللازمة للنظم الأخرى لحدوث تناسق ناجح بينها وبين برنامجها. كما يجب أن تعرف الإدارة هل هناك حاجة إلى تحديث وتطوير أي جهاز، ذلك لأن بعض مكونات النظام الآلي لتوزيع الاتصالات تستغرق عدة أسابيع قبل أن تبدأ في العمل بشكل جيد وهذا أمر غاية في الحساسية عند تنفيذ البرنامج.

نصائح خاصة بعملية التنفيذ

- ضمان وجود مصادر كافية لتنفيذ النظام
- التشغيل المتوازي. إن أفضل طريقة لتنفيذ أي نظام جديد لإدارة القوة العاملة هي التشغيل المتوازي للنظام الجديد مع النظم القائمة بالفعل لفترة قصيرة.
- استغراق الوقت الكافي لشرح النظام الجديد لإدارة المركز ورؤساء الأقسام.
- بدء التنفيذ على مراحل

تحقيق المكاسب

تحقيق ورفع درجة المرونة

هناك طرق عديدة لتحقيق المرونة في العمل في مراكز الاتصالات، بعض منها أسهل من غيرها، كما أن بعضها له تأثير كبير على ظروف العمل في المركز. يوصي الخبراء باتباع



الطرق التي تحقق أعلى مستوى من المرونة مع إحداث أقل تأثير ممكن على ظروف العمل، ولكن يصعب القيام بذلك دون وجود حزم برامج جيدة لإدارة القوة العاملة، ولكن في حالة تنفيذ إحدى الحزم تسهل إدارة عقود العاملين وعمل الجداول بشكل كبير. من بين الخيارات المتاحة:

- المرونة في ساعات بدء العمل (على سبيل المثال، تبدأ نوبات العمل التي تستغرق سبع ساعات ونصف ما بين الساعة الثامنة والعاشرة صباحاً.)
- المرونة في نوبات العمل (على سبيل المثال، العمل لمدة خمسة أيام في الأسبوع؛ ثلاثة أيام فترة صباحية ويومين فترة مسائية)
- مراعاة المرونة عند تقديم الملاحظات (من الممكن تعديل الجدول ليناسب ملاحظات العاملين)
- المرونة مع المهارات المتعددة

المرونة في ساعات بدء العمل

لقد أصبحت المرونة في ساعات بدء العمل من الترتيبات الشائعة عند التعاقد مع مراكز الاتصالات. هذه المرونة شائعة بين العاملين، ولكن من الصعب تحديدها على جداول العمل الإليكترونية. إن القدرة على تخطيط حجم المكالمات مع ذكر التفاصيل الخاصة بميعاد بدء العمل لا يستطيع القيام بها إلا المحترفين. ولكن يسهل الوصول بهذا النوع من المرونة إلى أعلى مستوى باستخدام برامج إدارة القوة العاملة. في مثل هذه الحالات، يقوم النظام بإعداد جدول لقدوم العاملين على فترات متتالية وتقديم نموذج للعاملين يشبه لدرجة كبيرة نموذج المكالمات. ولا يمكن عندئذ الخلط في المرونة في نوبات العمل حيث سيشعر العاملون بعدم الثقة في مواعيد العمل. إذا كان حجم المكالمات ثابتاً طوال ساعات النهار وتبنى المركز نوبات عمل تقوم على العمل لمدة أربعة أيام في نوبة تستمر أثنتا عشرة ساعة يومياً ثم الحصول على إجازة لمدة أربعة أيام متتالية، فهذه هي الطريقة الوحيدة لتحقيق المرونة في العمل.

المرونة في نوبات العمل

لا تضيف المرونة في نوبات العمل الكثير إلى مرونة القوة العاملة على الرغم من أن الظاهر لا يوحي بذلك. هناك طريقتان لتشجيع العاملين على العمل في النوبات الليلية. والبديل لذلك هو الطريقة الأسهل وهي تثبيت نوبات العاملين إما في النهار أو في الليل. (في هذه

الحالة، يتم تجاهل نوبات العمل الليلية لأن القليل من المراكز تعمل بشكل جيد في أثناء ساعات الليل لذلك يتم تحديد بعض العاملين للعمل الدائم في النوبات الليلية.) لقد أثبتت هاتان الطريقتان نجاحهما. يرى بعض العاملين في مراكز الاتصالات أن تثبيت ساعات العمل أمر سيئ، بينما يقول البعض إنهم يحبون الاستقرار الناشئ عن العمل لساعات ثابتة يومياً وإنهم لا يحبون التنوع في مواعيد بدء العمل بين اليوم والآخر.

في حقيقة الأمر، يختلف الرأي من فرد لآخر فبعض العاملين يفضلون طريقة وغيرهم يفضلون الأخرى. ولكن عند تطبيق الطريقتين ستحدث تعقيدات كثيرة في النوبات الليلية، ولكن يمكن التعامل مع هذه المشكلات من خلال نظام إدارة القوة العاملة شريطة توفير العديد والعديد من أنماط العمل. ولكن عند استخدام أي من الطريقتين ستتحقق المرونة نتيجة للمرونة في ساعات بدء العمل بالنسبة لنوبة بعينها، مع العلم أن أقصى حد للمرونة في بدء ساعات العمل هو ستين إلى تسعين دقيقة ومن ثم لا يتأكد جميع العاملين من ساعات نوباتهم.

مراعاة المرونة عند تقديم الملاحظات

تعد المرونة عند تقديم الملاحظات من إحدى الطرق المتبعة لتعويض القصور أو مناطق الضعف الموجودة في عملية التخطيط. في بعض الحالات، لا سيما في التعاقدات الخارجية، لا يمكن غض الطرف عن هذه الملاحظات لأن عدد المكالمات غير مستقر. أما بالنسبة لمعظم المراكز التي تعتمد على قدراتها الداخلية، ينبغي التخطيط لعدة أسابيع قادمة ويسهل القيام بذلك بالتحليل الدقيق للمكالمات التي يقدمها نظام إدارة القوة العاملة. كلما زاد عدد الملاحظات، كان من السهل التعامل مع توقعات العاملين.

المرونة مع المهارات المتعددة

تتحدث المهارات المتعددة عن نفسها ولا تحتاج إلى مزيد من الشرح، فكلما زاد عدد العاملين ذوي المهارات المتعددة كان ذلك أفضل. يمكن لنظام إدارة القوة العاملة الجيد التعامل مع أية درجة من المهارات المتعددة. في حقيقة الأمر، تكمن العوائق في قدرة المكالمات وأنظمة التوجيه الأخرى على إحداث توازن في إدارة حجم المكالمات بنفس الدرجة التي يمكن أن يحدثها مدير العاملين، لا سيما عند محاولة إحداث توازن بين المواقع المختلفة.



العوامل الرئيسية للموارد العامة

إن العوامل الرئيسية في الإدارة الناجحة للقوة العاملة هي:

١- عمليات تنبؤ جيدة، ليس المقصود منها هنا تحقيق الدقة ولكن التوصل إلى فهم واستيعاب الاحتمالات والتنبؤات المطروحة.

٢- تحليل دقيق لأنماط الاتصالات والطلبات

٣- نوبات عمل مرنة، مرونة في ساعات بدء العمل أو المرونة بين نوبات العمل الصباحية والمسائية

٤- عمل الترتيبات اللازمة في عملية تخطيط العاملين للحصول على الإجازات والتنسيق بين مواعيد الإجازات والإجازات المرضية والوقت الذي يقضيه الموظف بعيداً عن الهاتف، والتوصل إلى فهم للفجوة بين العاملين اللازمين للتعامل مع المكالمات والعاملين المطلوبين في قوة العمل

٥- مراعاة الوقت المستقطع في فترات الاستراحة والأنشطة التي لا تتعلق بالهاتف وتناول الطعام، عند التخطيط للتوفيق بين ساعات إنتاج العاملين وأنماط الاتصالات بأفضل شكل ممكن

٦- عمليات فعالة لمراقبة إدارة الأنشطة خلال يوم العمل

٧- الاستخدام الفعال للبرامج في حالة وجودها

٨- الاستخدام الذكي لمعلومات الإدارة لتطوير الجداول في المستقبل وإدارة إنتاج العاملين منخفضي المستوى

الفصل السابع والعشرون

إدارة الموارد

يناقش هذا الفصل عوامل إدارة الموارد التي تضم التخطيط المالي وتخطيط الأعمال وإدارة القوة العاملة والتعيين والتدريب.

المقصود بإدارة الموارد

إن إدارة الموارد هي الأساليب والإجراءات المتبعة لإيجاد الشخص ذي المهارة المناسبة في الزمان المناسب والمكان المناسب لتقديم خدمة متميزة للعملاء في إطار الميزانية المحددة والوقت المحدد. تتكون إدارة الموارد المستمرة من:

- التخطيط المالي والتخطيط العملي
- إدارة القوة العاملة
- التعيين والتدريب

هناك مطلب أساسي لهذه العوامل حتى تعمل بشكل متناسق ومتكامل للوصول إلى النتائج المرجوة. عند عدم وضع أساس متين للتخطيط وتنفيذ خطط الموارد، قد تصبح هذه الإدارة سببًا في عدم وصول مستوى الأداء إلى القمة ويتكبد المركز تكاليف إضافية ويقدم خدمة سيئة للعملاء.

نبذة عن موضوع الفصل

إن المعركة من أجل العملاء أو المواطنين أو المتبرعين مسألة مألوفة لعاملي الهاتف في جميع مراكز الاتصالات وتشتد المعارك فيما يتعلق بتكررها ومدتها والمسألة محل الخلاف.

يستطيع المركز الفوز بهذه المعركة إذا وفر للعميل أساليب الوصول إلى المركز أينما ووقتما يشاء، وإذا كان المركز قادرًا على الاستجابة للتغييرات بشكل سريع وأكثر فعالية من المنافسين. تعي جميع الإدارات في مراكز الاتصالات هذا الأمر ولكن الخوف هو العائق أمام التنفيذ؛ ولكن كيف يمكن لإدارة مركز الاتصالات توفير وسائل وصول فعالة للعملاء؟ الإجابة

بسيطة فيمكن ذلك من خلال إدارة الموارد المترابطة. إن السبيل إلى تقديم خدمة متميزة للحصول على رضا العملاء، بتكلفة يمكن للمركز أن يتحملها هو العمل على إيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. هذا أمر من السهل الحديث عنه، ولكن من الصعب جداً العمل على تنفيذه.

هناك أيضاً المشكلات الخاصة بالمكالمات غير المتوقعة، ومدة المكالمات غير الثابتة أو غير المستقرة الناشئة عن ردود أفعال غير متوقعة من جانب العملاء أو عدم وجود مستشار في عملية التدريب أو التنبؤ باستجابة غير دقيقة أو خاطئة لحملة ما وكذلك الضغوط المتمثلة في ضرورة إدارة ذلك بميزانية محددة للغاية أو غير واقعية. وقبل هذا وذاك، تطلب إدارة الشركة من مركز الاتصالات أن يحقق المزيد من الإنجازات ولكن دون تكبيدها المزيد من التكاليف. فمن المعتاد أن تطلب الشركة من المركز تحقيق أهداف تطوير الإنتاج، وخفض النفقات، وسرعة الإنتاج وتقديم الخدمات والتطوير. بينت الأبحاث أن العملاء أصبحوا يطلبون المزيد والمزيد من مراكز الاتصالات وأنهم أصبحوا كذلك أكثر تطوراً من ذي قبل، مما يعني أن مسألة شعورهم بالرضا أمر غاية في الصعوبة.

قد يبدو أن تحديد الأساسيات بشكل صحيح استراتيجية بسيطة بشكل مبالغ فيه لتحقيق نتائج العمل، ولكن هذا هو ما تحتاج الشركات إلى القيام به ولكنها لا تستطيع. ما من شيء أكثر أهمية في العمل الأساسي في مراكز الاتصالات من إدارة الأداء المباشرة، ولكن هذا العامل من العوامل التي لا تحسن إدارة مراكز الاتصالات القيام بها. إن الوصول إلى إدارة صحيحة للموارد من أهم السبل وأكثرها قدرة على الحد من النفقات والحصول على رضا العملاء، سواء كان ذلك مع بداية عمل المركز أو عند الحاجة إلى إحداث تطوير شامل للأداء الحالي في المركز.

التوازن في احتياجات العملاء

يعتمد العمل في مراكز الاتصالات بشكل كبير على العامل البشري، وعلى الرغم من التوقعات التي تشير إلى عكس ذلك، فإن المستقبل القريب سيثبت هذا الأمر. تقوم إدارة الموارد الصحيحة على تغطية مهام الوصول إلى العاملين المناسبين للعمل في مراكز الاتصالات وضمان توفير التدريبات اللازمة لهم، ثم تأتي بعد ذلك الخبرة (على سبيل المثال، التدريبات في أثناء العمل) وأهم من هذا وذاك ضمان تواجد هؤلاء العاملين وقت حاجة العملاء إليهم. يجب أن يتوفر ذلك وقتما يفضل العملاء الاتصال بمركز الاتصالات، ولكن ذلك يعتمد على الوقت الذي يفضل العاملون العمل أثناءه، وذلك من حيث ساعات العمل المفضلة والنوبات والمرونة. وهنا تبدأ مرحلة التعقيد.

من التحديات الصعبة التي تواجه إدارة مركز الاتصالات والتي يصعب عليها القيام بها بشكل صحيح، هو إحداث توازن بين الأساليب والسياسات والإجراءات التي تعتمد على العاملين، على سبيل المثال، العمل على إيجاد بيئة عمل تلبي احتياجات العاملين وتسمح لهم باستقلال وحرية كافية مع الالتزام بخدمة العملاء في الوقت الذي يشاءون والكيفية التي يفضلون. أما لو تبنت إدارة المركز منهجًا يقوم على إعطاء العاملين الاستقلال الكامل وتقوم بتحديد نوبات العمل وفقًا لاحتياجات كل موظف، ستنخفض مستويات الكفاءة بشكل كبير. سيتكبد المركز المزيد من التكاليف لإدارة هذا الكم الهائل من نوبات العمل، كما سيؤدي الأمر إلى تعقيد بالغ في ضمان تواجد الإدارة ورؤساء الأقسام والمسئولين عن التدريب لتقديم الدعم والمساعدة للعاملين. ومن الناحية الأخرى، لو تبنت إدارة المركز الاتجاه المعاكس ستنتهي إلى نفس النتيجة من انخفاض مستوى فعالية العمل؛ فلو قامت إدارة المركز باتباع قواعد صارمة وحازمة تقيد العاملين في أثناء تأدية عملهم بشكل جيد أو الأسوأ من هذا، أن تعمل الإدارة بالإحصائيات وتكبح حرية العاملين ومن ثم تؤدي إلى إقامة مناخ عمل غير صحي وغير مناسب يؤدي إلى زيادة نسبة التغيب عن العمل وعدم الالتزام بجدول العمل.

تعد إدارة الموارد عاملاً واحداً من عوامل العمل الناجح في مراكز الاتصالات، ولكنها أهم هذه العوامل على الإطلاق؛ بالإضافة إلى ذلك فإن ارتباط إدارة الموارد بغيرها من الوظائف واعتمادها عليها، شيء أساسي لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد، والذي يبين مدى مهارة المستشارين ومعلوماتهم وقدراتهم عند التعامل مع الأسئلة التي يطرحها العملاء ومشكلاتهم والفرص التي يأتون بها. من هنا، تظهر أهمية إدارة الموارد المترابطة ووضعها في قلب مركز الاتصالات. وعلى نفس الدرجة من الأهمية، هناك تخطيط العمل وحملات الإدارة وإدارة القدرات والتدريب ونظم تقديم الدعم التي تدور جميعاً حول أفضل طريقة لتقديم الخدمة للعملاء.

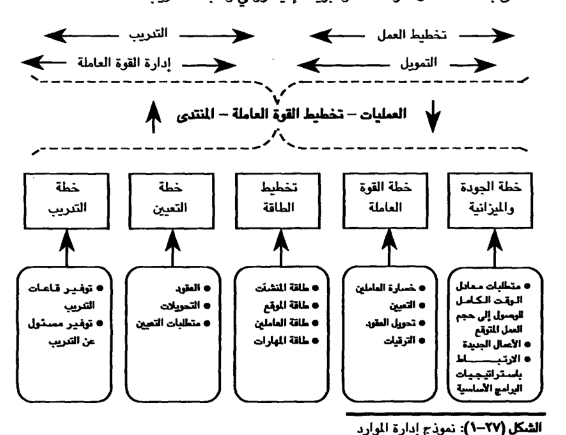
الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد

كانت إدارة الموارد في الماضي، مسئولة عن وظيفتين أو ثلاثة على الأكثر، وغالبًا هم التنبؤ وتخطيط جداول نوبات العمل والتعيين. أما اليوم، فهناك اتجاه قوي للدمج بين هذه الوظائف مع العمليات المتقدمة لتخطيط الأعمال وإجراءات التعيين وتعريف العاملين بالشركة ونظم إدارة المكالمات. من فوائد هذا المنهج المتكامل:

- الترابط القوي مع وظائف الأقسام الأخرى التي تنتج مكالمات أو التي تعمل كعملاء داخليين، على سبيل المثال، حملات التسويق التي تؤدي إلى ارتباط وثيق بين النتائج المرجوة والنتائج الحقيقية

- تحكم أكبر في التكاليف ومن بينها القدرة على التخطيط للأحداث غير المتوقعة في حالة إذا لم يتم الوصول إلى حجم المكالمات المتوقع أو أن المستويات فاقت التوقعات.
- زيادة القدرة على الاستجابة لإدارة الأحداث غير المتوقعة والعمل على إيجاد طرق بديلة لتوجيه المكالمات
- ضمان أن العاملين مناسبين للعمل في مركز الاتصالات
- تحقيق مستويات عالية من فعالية التكاليف

يناقش هذا الفصل فيما يلي عوامل إدارة الموارد، الموضحة بالشكل (٢٧-١). تندرج هذه العوامل تحت فئات عامة وهي التخطيط وإدارة القوة العاملة والتعيين؛ كما يشير الشكل إلى أنواع الأدوات التي تحتاجها إدارة المركز للنظر في نطاق نمو وتغير إدارة الموارد. كما يعرض الفصل لأنواع خاصة من العمل التي تتطلب اهتماماً خاصاً، وبالتحديد الأنشطة التي لا تتعلق بالمكالمات مثل المراسلات والبريد الإليكتروني وشبكات الويب.



الشكل (٢٧-١): نموذج إدارة الموارد

التخطيط المالي وتخطيط الأعمال

يعمل مركز الاتصالات كجزء من الخطة العامة في الشركة، ومن ثم يجب أن يقدم المسئولون عن التخطيط المالي وتخطيط الأعمال الخطة العامة للجودة والميزانية السنوية في حدود الميزانية المتاحة والخاصة بعدد العاملين والأموال. من الضروري أن تكون هناك مفاوضات حول الميزانية بشكل دوري، في الغالب كل ثلاثة أشهر، ولا بد أن تعتمد المفاوضات على الإحصائيات السابقة عن حجم المكالمات ومتطلبات الإنتاج وخطط العام التالي والتي يتم التعبير عنها في صورة حجم المكالمات والوظائف. على سبيل المثال، في حالة تعامل مركز الاتصالات مع مبيعات وخدمات الاستعلامات الخاصة بخطوط إنتاج متعددة، سيحتاج المركز إلى صورة مفصلة عن المتطلبات والافتراضات التي تقوم على الأرقام الخاصة بنسبة الاستجابة ونسبة اختراق السوق المتوقعة وغيرها. أما في حالة العمليات الداخلية، فلو كانت هناك مبادرات قليلة و/أو بسيطة تم التخطيط لها لتنفيذها في الفترة القادمة، ستصبح العمليات واضحة ومباشرة. إذا أدخلت إدارة المركز العديد من العمليات الجديدة أو برامج استراتيجية مهمة من شأنها أن تحدث تعديلات في مركز الاتصالات، سيزيد اشتراك إدارة الموارد في العمل. أما بالنسبة للعمليات الخارجية، فإن العملية أكثر وضوحًا ومباشرةً لزيادة السيطرة على حجم المكالمات التي سيتم إجراؤها. يقوم نوعا العمليات السابقان على دمج الميزانية والحقائق مع عوامل أخرى مثل الحملات الجديدة ومبادرات العمل (على سبيل المثال، التغيير في توجيه المكالمات) وأهداف تطوير الإنتاج لوضع الحد الأدنى لحجم العمل. من الأشياء المهمة في مراكز الاتصالات أن يعكس حجم التوقعات الحقيقة وأن الحملات المعروفة والأحداث يتم إنشاؤها في خطة القوة العاملة.

يجب أن تحدد الخطة العوامل التالية:

- خسارة العاملين: يقصد بهذا المصطلح عدد ونسبة العاملين الذين تركوا العمل في المركز.
- الترقيات: يقصد بها تحويل العاملين الذين تم ترقيتهم أو نقلهم إلى مكان آخر في الشركة ومن ثم لن يكونوا في المركز للتعامل مع المكالمات.
- أمور أخرى مثل استخدام وكالات التوظيف أو عقود العاملين بالإضافة إلى العمالة الدائمة. هل هناك فرق بين المجموعتين فيما يتعلق بخسارة العاملين؟ هل تفكر إدارة المركز في تحويل العاملين من وكالات التوظيف إلى عمالة دائمة في المركز؟

- حجم المكالمات والاتصالات
- الانكماش وعدم فعالية الوقت، ضمان أن التأثير غير المباشر على عدد العاملين المتاحين تم تخفيضه إلى أقل حد ممكن

يقدم هذان العاملان الأساسيان في تخطيط القوة العاملة والبيانات الرئيسية والانكماش المتطلبات الحقيقية لمعادل الوقت الكامل.

- نموذج إيرلانج للتعامل مع الأعداد غير المتوقعة من المكالمات والتي ترد إلى المركز بأرقام خيالية
- تعد مواسم العمل أمرًا أساسيًا لضمان التوقيت الدقيق لخطة الموارد.

بمجرد وضع العوامل الأساسية في محلها، فمن الضروري الحفاظ على أرقام معادل الوقت الكامل والتأكد من دقة الافتراضات المستخدمة في النموذج. سيكون من الصعب، بل من المستحيل الحفاظ على مستوى فعال ومتميز في خدمة العملاء دون وجود هذين العاملين الأساسيين لضمان النجاح. هذا يعني أنه لا بد من الالتزام بالوقت المخصص لإنهاء عملية التعيين بشكل تام وعملية التدريب وإتقان العمل، كما يجب دمج هذه العوامل داخل الخطة بالإضافة إلى معدلات تناقص العاملين المتوقعة. سيؤدي الفشل في القيام بذلك إلى عدم التوافق بين معدلات الوقت الكاملة الفعالة – العاملون القادرون على الالتزام بمعايير الأداء والمعدلات المطلوبة – وعدد المستشارين المطلوبين لتلبية احتياجات الخدمة في متوسط وقت التعامل مع المكالمات ونسبة المكالمات التي لم يرد عليها أحد. يعد الوصول إلى المهارات ومستوى الخبرة المطلوب من العوامل الحيوية في مراكز الاتصالات وذلك للحصول على عدد المستشارين المطلوبين للتخلص من الفكرة الخاطئة السائدة عن العمل في مراكز الاتصالات.

العامل المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب

يقصد بمصطلح إدارة القوة العاملة في مجال مراكز الاتصالات التنبؤ ووضع جداول نوبات العمل ومراقبة المستشارين. ولقد تطور هذا المصطلح بمرور الوقت مع زيادة حجم العمل داخل مراكز الاتصالات وتقدمها. سيتم عمل تغطية شاملة لإدارة القوة العاملة في الجزء التالي، ولكن تجدر الإشارة هنا إلى العوامل الأساسية. إن الهدف العام من إدارة القوة العاملة هو ضمان وجود الموظف المناسب، ذي المهارة والمعلومات الجيدة، في المكان



المناسب – مكان العمل الذي يسمح له بتقديم خدمة جيدة – وفي الوقت المناسب الذي يتوافق مع حجم وصول المكالمات. هناك عدد من الاعتبارات لا بد من مراعاتها عند توفير الموظف المناسب في المكان والزمان المناسبين؛ ولكن من أهم هذه العوامل:

- قدرة الشركة على جذب المستشارين المتميزين والحفاظ عليهم. المقصود بقدرة الشركة هنا سمعتها واسمها التجاري، بالإضافة إلى كفاءتها في التعيين وقدرتها على دفع رواتب تنافسية.
- موقع مركز الاتصالات وعدد المواقع التابعة له وتوفير أدوات العمل؛ يعتمد ذلك على مكان عمل مركز الاتصالات وهل المواقع تعمل كشبكة واحدة أم لا بجانب المرونة في سعة سطح المكتب. تعد ظروف العمل المحلية من العوامل المهمة أيضًا؛ على سبيل المثال، مدى قدرة المركز على المنافسة في السوق المحلي ونسبة البطالة وغيرها من العوامل.
- قدرة العاملين في قسم الإدارة التنفيذية على العمل بفعالية وكفاءة. ومن أهم العوامل في هذا القسم المدير القوي الذي يركز على تحقيق النتائج ويعمل على توجيه العاملين، والذي يفهم طبيعة إدارة الموارد ولديه علاقات طيبة مع القائمين عليها. وبالمثل يجب أن يحترم القائمون على إدارة الموارد آراء واحتياجات العاملين في هذا القسم.
- مراقبة الوقت الحقيقي للخدمة لتحديد مواضع الفشل في تقديم خدمة جيدة والمواضع التي تتعرض فيها الخدمة للخطر

هناك الكثير من أدوات إدارة القوة العاملة ذات القدرات المختلفة والمتوفرة في الأسواق. ولكن في هذه الأيام، يجب أن تكون أدوات إدارة القوة العاملة قادرة على تقديم الوسائل لإحداث تكامل بين توجيه المكالمات ووضع جداول العمل اعتماداً على المهارات، في ظل عالم مراكز الاتصالات الذي يزداد تعقيداً كل يوم.

- يقصد بالتوجيه الذي يعتمد على المهارات التوجيه الذكي للمكالمات أو الاتصالات، من المصادر المتنوعة – على سبيل المثال، المنتجات أو الخدمات المختلفة التي تتطلب خدمة مختلفة – إلى المستشار ذي المهارة المطلوبة.
- يقصد بوضع جداول العمل طبقًا للمهارات عملية التحديد الأمثل لجداول العاملين ذوي المهارات المختلفة للتعامل مع الطلبات الناشئة من التوجيه الذي يعتمد على المهارات.



- سعة برنامج إرسال المكالمات إلى العاملين والذي يضم نظام الدمج بين الكمبيوتر والهاتف وبرامج النظام الآلي لتوزيع الاتصالات ونظم تشغيل تطبيقات الحديث الآلي، والخلط بين المكالمات وتحديد الأولوية في إرسال المكالمات، أدت جميع هذه النظم إلى زيادة تعقيد المكالمات ومن ثم القدرة على توجيه المكالمة إلى المستشار المناسب وضمان حدوث تكامل لا مثيل له في تدفق العمل.

يعد وضع جداول العاملين طبقًا لمهاراتهم وسيلة من الوسائل المستخدمة لرفع مستوى العمل في مركز الاتصالات إلى أعلى المستويات دون التنازل عن الفعالية. ولكن لا بد أن تقوم هذه الجداول على احتياجات العمل ومن بينها:

- الإمكانية الوظيفية للنظام الآلي لتوزيع الاتصالات
- حجم العمل في مركز الاتصالات
- الحاجة إلى وجود المستشارين بشكل دائم
- تكاليف العمالة الزائدة

كما يجب أن تقوم هذه الجداول على اعتبارات، من بينها:

- جودة الخدمة
- مفهوم العملاء
- الخلط بين مهارات المستشارين المطلوبة
- نوع الخدمات التي يقدمها المركز

إدارة القوة العاملة أمر بسيط

تقوم إدارة القوة العاملة على ثلاث عمليات وهي التنبؤ ووضع الجداول ومراقبة الوقت الحقيقي. فهذه العمليات تحول الخطة إلى حقيقة ملموسة. لقد تمت مناقشة التنبؤ بالتفصيل في هذا الكتاب، ولكن من الضروري ضمان أن البيانات الداخلة تحصل على البيانات الكافية لعمل تنبؤات ذات معنى ودقيقة.

وضع الجداول

تنتج أدوات إدارة القوة العاملة جداول فردية لكل موظف في المركز لمدة أسبوعين أو أربعة أسابيع قادمة وذلك باستخدام تنبؤات المكالمات. يجب أن تأخذ هذه الجداول في

الاعتبار العقود الفردية لكل موظف والقواعد التي تحكمها، إذا كان المركز يتبع هذه العقود. يجب أن يدرج على جميع جداول المستشارين بعض الواجبات المتعلقة بالتعامل عبر الإنترنت، لتتمكن أداة إدارة القوة العاملة من تخطيط الأحداث الاستثنائية، والتي تضم العوامل التي تمت مناقشتها من قبل، مثل حجم المكالمات غير العادي والإجازات المرضية، هذا بالإضافة إلى الأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع المكالمات. هذا هو السبيل الأساسي للنجاح في إدارة القوة العاملة واختبار كفاءة قسم إدارة الموارد.

هناك ثلاثة عوامل في الأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع المكالمات والتي لا بد من ذكرها في الجدول:

١- استثمار الوقت

٢- التدريب الدوري

٣- الأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع المكالمات

مما لا شك فيه، أن هذا لن يكون ممكنًا إلا من خلال خطة متميزة لإدارة القوة العاملة والتزام جيد لضمان أن العاملين قد تم تدريبهم والتواصل معهم وتوجيههم بشكل مناسب لأداء أدوارهم. هذه هي المناطق التي تتأثر بشدة في حالة عدم دقة التنبؤات و/أو استقبال المركز لاتصالات غير متوقعة.

جدولة الاستثمار

يحتاج كل مستشار في مركز الاتصالات إلى استثمار فردي وشخصي، لذلك يجب أن توفر إدارة المركز الوقت اللازم لعملية تطوير المستشارين. يجب أن يضم وقت الاستثمار عقد اجتماعات فردية مع كل مستشار مرة كل ثلاثة أشهر، ولكن يفضل عقد هذه اللقاءات شهريًا، وعقد لقاءات شهرية مع أعضاء القسم، وكذلك عقد اجتماعات قصيرة يوميًا أو أسبوعيًا قبل نوبات العمل مع أعضاء الأقسام الأخرى والمسئولين عن التوجيه، بالإضافة إلى تقديم تقارير عن التوجيه أسبوعيًا أو شهريًا طبقًا لطبيعة الأدوار.

التدريب الدوري

يجب التخطيط للتدريبات قبل ميعادها بشهر، على أقل التقديرات، وإعلام المستشارين بها. تعطى أولوية خاصة للتدريب على حملات التسويق وتحديث النظم والسياسات والأساليب



والإجراءات، كما يجب التفرقة بين الأشياء التي يجب عقد تدريبات بشأنها والأشياء التي تكفي إشارة بسيطة إليها.

ينبغي أن تكون إدارة القوة العاملة وإدارة التدريبات والعمليات مسئولة جميعها عن وضع وتقديم خطة التدريبات للشهور التالية أو الثلاثة أشهر التالية. ولكن من الحكمة وضع أساس لعدد الأيام التي يحتاجها التدريب لضمان أن المستشارين يحافظون على الكفاءة في أداء عملهم - الأمر الذي ينعكس على منتجات الشركة ونظام المعلومات ومهارات العملاء.

تقوم العديد من الشركات بالتضحية بالجودة، من بينها جودة التدريب، للوصول إلى مستويات الخدمة المتفق عليها، مما يعرضها للخطر. فمن غير المحتمل أن يشعر العميل بالرضا عن عاملين غير مدربين وليس لديهم معلومات كافية. لذا، يجب أن تضع الإدارة في جميع مراكز الاتصالات نصب أعينها حقيقة أن الهدف العام من قسم إدارة الموارد هو ضمان أن حاجات العملاء قد تم تلبيتها.

الأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع المكالمات

عادة ما تتم الإشارة إلى الأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع المكالمات بالأعمال البعيدة عن خطوط الهاتف أو الأعمال المساعدة؛ ولكن بغض النظر عن المسميات فإن هذه الأنشطة تشير إلى العمل الذي لا يمكن القيام به من خلال الهاتف. لا تقل هذه الأنشطة أهمية عن التعامل مع المكالمات ولا بد من وضع جدول لها باستخدام نفس المبادئ التي سبق الحديث عنها. في الغالب، يتم التخطيط لهذه الأنشطة في النقطة الدنيا لطلبات الهاتف في بيئة العمل المختلطة في مراكز الاتصالات؛ ولكن الكثير من مراكز الشركات تتعامل مع هذه الأنشطة كجزء منفصل من العمل وتستخدم نفس مجموعات الموارد.

تشمل هذه الأنشطة أيضًا المراسلات والبريد الإليكتروني وتنفيذ الأوامر، وتشمل في بعض الحالات إجراء مكالمات صادرة لمتابعة العملاء. يجب أن يتم الربط بين الأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع المكالمات والأنشطة التي تتعلق بها في أثناء وضع جدول العمل لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد.

مراقبة الوقت الحقيقي

يجب أن تتم مراقبة عمليات التخطيط والجدولة في الوقت الحقيقي للتعامل مع التغيير الذي يهدد أداء الخدمة والاستجابة له وللمقارنة بين الحقائق والتنبؤ بالافتراضات غير الدقيقة. في الغالب تقوم هذه المسئوليات على:

- مراقبة قوائم الانتظار الخاصة بالمكالمات والاتصالات من خلال مراكز الاتصالات الحقيقية والافتراضية
- التعامل مع شبكة النظام الآلي لتوزيع الاتصالات للوصول إلى أفضل النتائج
- إدارة الأحداث غير المتوقعة
- زيادة/نقص الأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل مع المكالمات من أجل الوصول إلى أفضل المستويات في الأداء
- حماية الخدمة بعزل قوائم الانتظار أو المركز أو التحكم فيهما
- نظام مراقبة الصحة
- مراقبة الالتزام
- إدارة جميع الأحداث الطارئة

يجب أن تتم مراقبة الوقت الحقيقي بالتعاون بين قسم إدارة الموارد وقسم الإدارة التنفيذية. يقوم العمل في قسم إدارة القوة العاملة على بذل موظفيه الكثير من الجهد، ولكن يجب أن تتميز مهارات ومعلومات وخبرات هؤلاء الموظفين بالتخصص الشديد. تتسم العلاقة بين المدير التنفيذي وقسم إدارة الموارد بالأهمية الكبيرة وتعد من العوامل الأساسية في مراقبة الوقت الحقيقي والالتزام بجدول العمل والتوقيع في الوقت المناسب.

يمكن لمراقبة الوقت الحقيقي إدارة الأحداث الطارئة من خلال أنماط الحضور التي لها نفس الدرجة من الحجم والالتزام، هذا بالإضافة إلى توفر نظم معتمدة واستقرار حجم المكالمات الواردة.

جودة الخدمة أحد المؤشرات الأساسية على الأداء

إن السبيل الأساسي لتقديم خدمة غير مكلفة ماديًا وعالية الجودة إلى العملاء هو فهم العلاقة بين شعور العملاء بالرضا والأداء والإجراءات الداخلية لتقديم هذا المستوى من الشعور بالرضا. تختلف توقعات العملاء تبعًا لنوع الصفقة وحتى نوع المجال. ولكن تشير الأبحاث إلى زيادة توقعات العملاء عن ذي قبل من حيث جودة الخدمة، ومن ثم يجب أن تعمل الشركات على إدارة التكاليف اللازمة للتعامل مع هذه التوقعات. تظهر هنا أهمية التوازن الدقيق بين نقطة التعادل – النقطة التي تستقر عندها نسبة المكالمات؛ لا تزيد ولاتقل – والسرعة المتوقعة للرد على الهاتف. على سبيل المثال، عندما يصل مستوى الخدمة إلى 80 في المائة في 15 ثانية، قد

يؤدي ذلك إلى نسبة 90 في المائة من العملاء يتحدثون عن مكالمات تم الرد عليها بسرعة. ليس بالضرورة أن يؤدي ارتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء إلى ارتفاع التكاليف العامة للمركز؛ هذا إذا استوعبت إدارة المركز العوامل التي تؤدي إلى شعور العملاء بالرضا.

فيما يلي عرض لبعض العوامل الأخرى ذات الصلة بجودة الخدمة:

- يمكن تعديل عدد المكالمات الكبير والمكالمات التي تستغرق وقتًا قصيرًا في بيئة عمل مستقرة بحيث يمكن تقديم مستويات خدمة أفضل دون تحقيق أية زيادة في النفقات.
- يجب أن تشتمل عملية حساب سرعة الاستجابة للهاتف على الوقت المستقطع في نظام الرد التفاعلي أو وقت عمليات توجيه المكالمات، لأن هذه العوامل لها أثر كبير على تصور العميل لمركز الاتصالات.
- هناك أبعاد أخرى لأداء الخدمة، مثل المكالمات التي لم يرد عليها أحد ووقت المكالمات، والتي يجب النظر إليها من أجل الوصول إلى فهم صحيح للأداء.

من الممكن أن تؤدي النظرة الخاطئة إلى مؤشرات الأداء الأساسية الداخلية دون الاستماع إلى صوت العملاء إلى الاعتقاد أن الأداء أفضل حالاً مما هو عليه في الواقع.

اختيار أفضل العاملين والاحتفاظ بهم

من المحتمل ألا تؤتي القدرة على التوقع الدقيق بالمكالمات وتوفير المهارات المناسبة في الوقت المناسب والزمان المناسب بالنتائج المرجوة، وذلك في حالة عدم اتباع عمليات جيدة لاختيار العاملين وتعريفهم بالعمل. في الغالب، لا تلقي الشركات بالاً لتطوير استراتيجيات اختيار العاملين وعمل نموذج لها وإدارة العملية بشكل مباشر. أما الأمر الذي يدعو للقلق، فهو أن عدداً قليلاً من الشركات تشرك أطرافًا خارجية في هذه العملية، على سبيل المثال وكالات التوظيف، وذلك لضمان التناسق في جميع أرجاء الشركة.

تعاني الكثير من إدارات مراكز الاتصالات من مشكلة صعوبة جذب العاملين ذوي المهارات والسلوكيات والخبرات المناسبة وتعيينهم والاحتفاظ بهم. وفي الواقع. هذا هو التحدي الأول الذي يواجه الكثير والكثير من مراكز الاتصالات. من المهم أن تكون عملية تعيين العاملين وتعريفهم بالعمل جزءًا من نموذج الموارد المترابط لأن هذه العملية لها تأثير كبير على الأداء العام فيما يتعلق بالجودة والتكاليف والنتائج.

فيما يلي عرض لبعض النقائص التي يجب تجنبها:

- الرواتب والفوائد غير القادرة على المنافسة مع المراكز الأخرى. من الممكن أن يدفع المركز راتبًا أعلى من غيره من المراكز ولكنه وعلى الرغم من ذلك عاجز عن منافستها في هذه الناحية، ولكن الأمر الأكثر شيوعًا هو انخفاض الراتب عن مستوى الرواتب في السوق بالنسبة للمهارات والمعلومات والخبرات التي يحتاجها المركز لتلبية حاجات العملاء. يجب أن تكون إدارة مركز الاتصالات على دراية كاملة بمتطلبات الوظائف التي تسعى للحصول على عاملين لشغلها.
- راتب ضئيل أو عدم تقاضي راتب أو عدم وجود فرص للتقدم الوظيفي. لا يستجيب العاملون بشكل جيد إلى العمل الذي لا يقدم زيادة مالية ثابتة أو الذي لا يمكنهم التقدم أو الترقي فيه.
- لا يوجد شخص مسئول عن نتائج التعيين في ظل عدم التناسق ونقص الهيكلة والممارسات الجيدة.

هناك أيضًا تحديات أخرى تواجه مراكز الاتصالات، في عالم اليوم، مثل توفير العاملين لشغل النوبات الليلية أو عطلات نهاية الأسبوع وزيادة المنافسة في مجال مراكز الاتصالات وفرص العمل البديلة التي تقدم ثبات في ساعات العمل التقليدية. يجب أن تفكر إدارة مركز الاتصالات من خلال منهج يعمل على الموازنة الشديدة بين مطالب المركز واحتياجات ورغبات المستشارين. من الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها هنا منهج التعويض الذي يقدم مميزات إضافية للعمل في الساعات التي لم يعتد العاملون على العمل في أثنائها؛ على سبيل المثال، العمل لمدة أربعة أيام في النوبات الصباحية بدلاً من خمسة أيام مقابل العمل في النوبات الليلية. يمكن للعاملين لبعض الوقت، الذين يريدون ساعات عمل إضافية ثابتة، العمل في الأوقات التي يصعب توفير عاملين في أثنائها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن عمل أنماط حضور جديدة تناسب سوق العمل، من أمثلتها نوبات العمل الصباحية القصيرة، التي يعمل بها الكثير من الطلاب، ونوبات العمل التي تغطي ساعات الذروة في النهار والليل التي تجذب الآباء الذين لديهم أطفال في سن المدرسة.

تعتمد بعض الشركات بشكل متزايد على العمل لعدد ساعات معينة في العام، الأمر الذي يشبه عقود العمل لبعض الوقت ولكن يتم استغلالها بطريقة منظمة في مواسم العمل الشديد. فعلى سبيل المثال، تقوم الشركات بإعطاء الآباء فرصة التواجد مع أطفالهم في أثناء فترات الإجازة في المدارس.



تلجأ بعض الشركات الآن للسماح للعاملين بالعمل من المنزل، ولقد حققت هذه الطريقة نتائج جيدة فيما يتعلق بشعور العاملين بالرضا وتغطية ساعات الذروة والساعات التي لا يفضل الكثير من العاملين العمل في أثنائها.

النموذج الناجح للتوظيف

تحتاج استراتيجية التوظيف الناجحة إلى نموذج توظيف. يجب أن يقوم هذا النموذج على عدة عوامل من بينها:

- التحديد الدقيق للغرض من الوظيفة ومسئولياتها والسلوكيات المطلوبة فيها، على سبيل المثال يعد الغرض من وظيفة ممثل الخدمات تقديم خدمة متميزة للعميل وجعله يشعر بالرضا والولاء لمركز الاتصالات.
- متطلبات الكفاءة المتفق عليها، ومن بينها المتطلبات الأساسية للدور الذي سيقوم به الموظف وتلك المتطلبات المرغوبة ولكنها ليست أساسية
- توثيق عملية الاختيار وتضم أساليب عقد اللقاءات والاختبارات لتوفير الثبات والتقييم العادل لجودة الشخص المتقدم لشغل الوظيفة
- ضرورة الربط بين تدريبات التنصيب وتعريف الموظفين بالعمل وبين الوظيفة بحيث تتناسب معها وتكون حول المواضيع التي تفيد الموظف الجديد في العمل
- القدرة على التعويض التي تضمن أن الأجر والمميزات التي تقدمها الشركة تتماشى مع ظروف السوق

يضمن التنفيذ الدقيق لاستراتيجية ونموذج التوظيف، بعد إعدادهما بشكل جيد، أن يقع الاختيار على عاملين على مستوى عال. ومن ثم يقل الوقت الذي سيستغرقه هؤلاء العاملون في الوصول إلى مستوى الاحتراف المهني المطلوب والبقاء في هذا العمل لمدة أطول. يؤدي هذا بدوره إلى تلبية متطلبات الموارد دائمًا في الوقت المناسب والالتزام بالميزانية. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا يعني تقديم الخدمة الأمثل للعملاء الذين سيشعرون بالرضا حيال ذلك.

الملخص

إن الإدارة المترابطة لاختيار العاملين وتعيينهم لا تقتصر على التنبؤ ووضع الجداول الخاصة بنوبات العمل والمراقبة. ففي الشركات الكبيرة الناجحة يقوم تخطيط العمل، الذي يضم التمويل وإدارة القوة العاملة والموارد البشرية والتعيين، على منهج متكامل لإدارة الموارد. تربط الكثير من الشركات الآن بين الاتصالات الصادرة ومسئوليات الحصول على الموارد لضمان الالتزام والأداء الأمثل لقسم الموارد مقارنة بحجم الاتصالات. على الرغم من أن وسائط الاتصال في تغير مستمر وعلى الرغم من اتساعها لتضم وسائل متعددة للتعامل مع العملاء، مثل البريد الإليكتروني والدردشة عبر مواقع الويب وأزرار "Call me" والتقنيات الإليكترونية لإدارة العلاقات مع العملاء، فإن هذا لم يؤدِ إلى اختفاء الحاجه لوجود التعامل البشري المباشر. لذلك، تطبق المبادئ الأساسية لإدارة الموارد المثالية بغض النظر عن الطريقة التي تتم بها الاتصالات أو الوسائط التي تصل من خلالها الاتصالات إلى العاملين في مراكز الاتصالات.

قد يعتقد البعض أن الاحتراف في مبادئ إدارة الموارد الأساسية؛ التخطيط والتنبؤ ووضع جداول نوبات العمل والمراقبة والتعيين والتدريب؛ أمر عادي وغير مطلوب في عصر الإنترنت والأجهزة المحمولة وإدارة العلاقات مع العملاء؛ ولكن يعد الاحتراف في إدارة الموارد من أهم المهارات التي تحتاج إليها مراكز الاتصالات من أجل الوصول إلى التعامل الأمثل مع العملاء بتكلفة معقولة. وفي ظل عدم وجود إدارة فعالة وجيدة للموارد، سترتفع تكاليف مركز الاتصالات دون مبرر ولن يتم التعامل مع العاملين بصورة لائقة ولن يتم توفير فرص لتطويرهم للوصول إلى مستويات أعلى في الأداء ولن يشعر العملاء بمتعة الوصول إلى مركز الاتصالات ولن يشعروا بالرضا عن التعامل معه.

الفصل الثامن والعشرون

مراقبة الجودة وتطوير الخدمات

يناقش هذا الفصل مراقبة الجودة ويقدم بعض النصائح حول تطوير الخدمات التي تغطي أداء العاملين والجودة والنظم والعمليات الداخلية.

استخدام مراقبة الجودة والتوجيه لتقديم خدمة متناسقة للعملاء

يدرك الجميع أنه لا يمكن كسب ولاء العميل إلا إذا اتفقت تجربته في التعامل مع المركز مع توقعاته. يعني ذلك أن الخدمة المقدمة للعملاء هي الشيء الوحيد الدائم التأثير على ولاء العملاء وأن البيع من خلال هذه الخدمة هو الاستراتيجية الذكية الوحيدة للبيع بفعالية. ومن هنا، تبرز أهمية وحتمية الحاجة إلى تقديم خدمات متناسقة إلى العملاء.

تبنى عدد كبير من الشركات رؤية تدور حول تقديم خدمة متميزة للعملاء للحصول على أرباح عالية وتنمية العائد، ومن ثم كسب ولاء العملاء للشركة. ولكن من الأفضل الحفاظ على العملاء الحاليين وزيادة قيمة الخدمات المقدمة لهم، وهذا لن يحدث إلا إذا قامت علاقات وطيدة قائمة على الثقة بين الشركة والعملاء. مرة أخرى، لن يمكن للشركة الوصول إلى هذا المستوى إلا من خلال تقديم خدمات متناسقة إلى العملاء.

عندما تطرح الشركة منتجًا جديداً في الأسواق، فإنها تمر بفترة من عدم الاستقرار بحيث يكون لديها الكثير من العملاء الذين يبحثون عن المنتج الجديد ولكن الشركة لا تلقي بالاً لهذا الأمر ولا تفكر في الحفاظ على هؤلاء العملاء. ولكن يجب أن تكتسب مثل هذه الشركات مجموعة جديدة من الكفاءات لحاجتها إلى الاحتفاظ بالعملاء وخاصة العملاء الذين لديهم قدرة كبيرة على الشراء.

أداء العاملين

تحتاج مراكز الاتصالات إلى برنامج فعال لإدارة أداء العاملين حتى تتمكن من الحفاظ على العملاء. يحتل هذا البرنامج نفس مستوى الأولوية والتركيز عند الإدارة العليا، مثله مثل الوسائل التكنولوجية. قد تكون مراقبة الجودة والتوجيه من أهم العوامل في تقديم خدمة متناسقة للعملاء، ولكن هناك بعض المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها عند تطبيق البرنامج لتحقيق النتائج المرغوبة.

قد يحدث بعض الخلل عند تغيير البرامج العامة في الشركة، حيث يتم إدخال الكثير من الأنشطة الجديدة دون إرساء القواعد اللازمة لها. فلن تصل الشركة إلى التناسق في خدمة العملاء عن طريق النصائح والمواعظ أو الشعارات أو الدورات التدريبية لرعاية العملاء. لذا، تقع نقطة البداية في يد الإدارة العليا وتتمثل في إعداد حسابات واقعية للتكاليف اللازمة لتحقيق التناسق في الخدمة من الناحية المادية والشخصية.

قيمة الجودة

ليس من السهل إنشاء ثقافة تقوم على التقارير التقييمية المستمرة والتعليم الدائم والحفاظ على هذه الثقافة. لذلك، لا بد من التعبير الواضح عن الفوائد المحتملة والحاجة إلى العمل. على سبيل المثال، ما الفوائد التي ستعود على المساهمين، ومن بينهم العاملين في الشركة؟ كيف تعمل مثل هذه الاستراتيجية على كسب مكانة متميزة للشركة وجعلها قادرة على المنافسة؟ ما الطريقة التي تتناسب بها هذه الالتزامات مع الالتزامات العامة في الشركة؟

لا تتحقق الجودة إلا ببذل جهود مضنية؛ لذلك يحتاج الأمر إلى استثمار مبدئي. على سبيل المثال، قد تتحمل الشركة تدهور مستويات الإنتاج لإرضاء العملاء وكسب ولائهم، فهذه تكاليف إضافية ولكنها ستحقق أرباحًا عن طريق زيادة قدرة العملاء على الشراء والإعلانات الشفهية وانخفاض تكاليف عملية البيع وغير ذلك.

حتى لو لم تقم إدارة مركز الاتصالات بفعل أي شيء، فإن ذلك يكلفها الكثير من المال؛ فالتوجيه الفعال يكلف المركز نفقات كثيرة حيث يحتاج التوجيه إلى توفير الوقت المناسب، في الغالب تستغرق الجلسة 45 دقيقة، وتوفير بيئة خاصة مناسبة. لن يكسب المركز تأييد العاملين إذا لم يكن هناك التزام كامل من جانب الإدارة العليا بالوصول إلى التميز في الأداء. إن أسوأ شيء يمكن أن يحدث في مركز الاتصالات، أن تبدأ الإدارة برنامجًا للوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتقوم بعمل دعاية كبيرة وبعد هدوء فورة الحماس تعود الأمور إلى ما كانت عليه قبل البدء في البرنامج.

المستشار ورئيس القسم

يعد الدور الذي يقوم به كل من المستشار ورئيس القسم والعلاقة بينهما من أهم العوامل التي تؤثر على تحقيق التناسق في خدمة العملاء. يجب أن يكون رئيس القسم قدوة وأن يكون في موقع يستطيع من خلاله تشجيع المستشارين للوصول إلى أعلى مستويات الأداء. إن



العمل مع أعضاء القسم ومساعدتهم في تنمية كفاءاتهم وبث روح الثقة في نفوسهم والسعي نحو التفوق من أخطر المهام التي يجب أن يقوم بها رؤساء الأقسام.

يجب أن يتميز المدير في أي موقع بالقدرة على التوجيه، لا سيما رئيس القسم. ولكن كيف يمكن لإدارة مراكز الاتصالات أن تمد رؤساء الأقسام بالمهارات اللازمة؟ ليس المقصود هنا الدورات التدريبية ولكن تقديم الدعم الشخصي خاصة من المديرين. إذا وجه سؤال إلى رؤساء الأقسام عن المساعدات التي يحتاجون إليها بشدة، سيجيبون أنهم بحاجة ماسة إلى توجيهات المديرين، ثم تأتي بعد ذلك الحاجة إلى خفض الضغوط الإدارية.

إذا تجاهلت إدارة مركز الاتصالات احتياجات رؤساء الأقسام، فإنها بذلك تعرض البرنامج بأسره للخطر. لا يجب أن تقوم الإدارة فقط بعمل عقود خاصة لكل مستشار، بل يجب أيضًا أن تعمل على نشر مفهوم التوجيه كواحد من الدعائم الأساسية في ثقافة مركز الاتصالات.

التقييم الجيد

يعد التقييم أحد المكونات المهمة لعملية التعليم والتطوير المستمرة. ولكن إذا شابت عملية التقييم روح الشك، فإن هذا يحد من المنافع والفوائد التي قد تعود من هذه العملية. إذا سأل أحد المستشارين حول رأيهم في عمليات التقييم التي يخضعون لها، سيتحدثون عن عدم التناسق والموضوعية ومحاباة بعض المستشارين على غيرهم. وإذا وجه السؤال نفسه إلى رؤساء الأقسام، سيشيرون إلى الاختلافات في التقييم بين بعضهم البعض. ومن ثم، تضيع فرصة عمل تقييم داخلي للمركز.

يجب أن تكون هناك توقعات واقعية لمعدلات التغيير. تهدف المراقبة الفعالة للجودة وبرنامج التوجيه إلى التوفيق بين السلوكيات وخدمة العملاء ومكانة المركز، وهذا أمر يحتاج إلى الوقت والصبر.

وضع نظم المساعدات التي يحتاجها العمل

عند اختيار نظام تكنولوجيا المعلومات الخاص بمراقبة الجودة، يجب ألا تنبهر إدارة المركز بالتقنيات والتقدم الذي وصلت إليه؛ هذا الأمر لا يفيد المركز بشيء إنما يفيده فعالية النظام في المساعدة في تحقيق هدفين أساسيين: القدرة على تحليل البيانات وتقديمها بطريقة مفيدة للمساعدة في عملية التوجيه والقدرة على تعديل النظام ليناسب المركز. إن المطلب

الأساسي في نظام إدارة الأداء تقديم بيانات إلى المستشار عن الأداء في أثناء الاتصال بالإنترنت والأداء في الوقت الحقيقي من خلال جميع أبعاد الأداء الرئيسية ومن بينها الجودة والإنتاج والحضور والمبيعات وشعور العملاء بالرضا وغيرها.

يحتاج المستشارون إلى نظام مباشر لإدارة الأداء الكلي ليتمكنوا من المبادرة على الفعل لإدارة أدائهم الخاص. وذلك مثل سيارات السباق التي تكون مزودة بجهاز يمد المتسابقين بالمعلومات التي يحتاجونها ليستعدوا مقدمًا للتعامل مع أية صعوبات محتملة. في الوقت نفسه، يجب أن يعمل رئيس القسم كمسئول محترف عن التوجيه.

مراقبة البيانات ليست مجرد مراقبة بيانات التعامل من خلال الهاتف

قد يبدو، لإدارة مركز الاتصالات على الأقل، أن الصوت الحقيقي ومراقبة البيانات كافيين لكسب ولاء العملاء. ولكن كيف يمكن لإدارة مركز الاتصالات أن تتعدى بمراقبة البيانات حاجز الاتصالات الهاتفية فقط؟ اتجهت الكثير من الشركات إلى الاعتماد بشكل متزايد على تطبيق التقنيات التي تقوم على شبكات الويب لتوفير نطاق كبير من نقاط الاتصال للعملاء ومن ثم كسب ولاء المزيد والمزيد منهم. تدعم الكثير من أعمال خدمة العملاء العديد من قنوات الاتصال المختلفة، بداية من الهاتف والفاكس مرورًا بالبريد الإليكتروني وصولاً إلى أن يتحلى العاملون بالخدمة الذاتية على الويب وغرف الدردشة الجماعية.

هناك اختلاف واضح بين التعامل عن طريق الويب والاتصالات التليفونية، الأمر الذي يحتاج إلى أن يتحلى العاملون بمجموعة مهارات مختلفة بالإضافة إلى وضع قواعد التقييم. على سبيل المثال، يسمح نظام غرف الدردشة الجماعية للموظف بالتعامل المباشر مع العملاء بإرسال الرسائل والوثائق. وتسمح التطبيقات المتقدمة للعاملين بالتحكم عن بعد في برنامج تصفح العميل، مثل خدمة الويب الذاتية، وذلك للتوصل السريع إلى الاستفسارات المباشرة. ولكن، على الرغم من تقديم تدريبات شاملة للعاملين، كيف يمكن لإدارة مركز الاتصالات أن تضمن أن العاملين ذوي المهارات العالية في التعامل مع العملاء عبر الهاتف يمكنهم العمل بنفس القدر من المهارة عند استخدام الوسائل التقنية الإليكترونية مع الحفاظ على تقديم أفضل مستويات الخدمة للعملاء؟ بالإضافة إلى ذلك، كيف يمكن لإدارة المركز تقييم هذه المهارات والتحقق من النتائج على مستوى وسائل الاتصال المتعددة وفي الوقت نفسه التأكيد على الحاجات الفردية إلى التدريب وضمان الجودة ودفع العمل للأمام؟

الفوائد التي يحققها المستشارون

إن برامج تحليل الأداء لها فوائد فورية وواضحة أخرى بالنسبة للعاملين. فيمكن للمديرين في مراكز الاتصالات التعرف بوضوح على كفاءة العاملين في العمل من خلال استعراض التعامل المباشر بين العملاء والعاملين ومشاهدة كيفية تعامل العاملين مع البيانات. في حالة وجود أية مشكلات أو تناقضات، يجب عمل دورة تدريبية على الفور للتعامل مع هذه المشكلة من خلال برامج التعليم الإليكترونية.

يمثل التعليم الإليكتروني حلاً تلقائيًا لإحضار الدورات التدريبية ودورات التطوير مباشرة إلى أجهزة الكمبيوتر الخاصة بالعاملين. في هذا الإطار، يسمح التعليم الإليكتروني للشركات بزيادة جلسات التوجيه والتدريب الفردية والتي ستظل إحدى الركائز الأساسية في عمليات التطوير في مراكز الاتصالات، هذا بالإضافة إلى الوسائل الجديدة التي تسمح للعاملين بإدارة التعليم بطريقتهم الخاصة. أشارت الأبحاث إلى أن التعليم الإليكتروني احتفظ بمكانة أعلى من تلك التي وصل إليها التعليم التقليدي بثلاث مرات، يرجع ذلك إلى المشاركة الفعالة للعاملين في عملية التطوير الذاتية. إن الفوائد التي يحققها التعليم الإليكتروني جلية، فلا يحتاج العاملون لمغادرة أماكنهم لحضور الدورات التدريبية، والأفضل من ذلك أن كل موظف يستقبل توجيهات خاصة بحالته. وبفضل خاصية المراقبة المتوفرة في البرامج، يمكن للمديرين إجراء تقييم مستمر لتحديد كفاءة التدريب دون بذل أي مجهود يذكر.

الملخص

لا بد من إضافة عمليات جديدة إلى مراكز الاتصالات اليوم حتى يتم تحقيق تطور حقيقي في العمل. فلا بد من تسجيل التعاملات عن طريق الإنترنت والمكالمات الهاتفية، ولكن تقييم هذه التعاملات أهم من عملية التسجيل نفسها. في المقابل، لا بد من تقديم تقارير تقييمية لكل موظف في المركز وعقد تدريبات مناسبة له، مثل التعليم الإليكتروني، وذلك لمساعدة العاملين في زيادة كفاءتهم. في النهاية، تحقق هذه العملية الأثر المرغوب على العمل في صورة خدمة العملاء.

الفصل التاسع والعشرون

التعاقد الخارجي

يتناول هذا الفصل كيفية تحسين فرص النجاح من خلال الطريقة التي تتم بها عملية التعاقد الخارجي وكيفية معالجة المشكلات حال حدوثها. يعد هذا الفصل دليلاً للوصول إلى الأسلوب الأمثل في إدارة تقييم التعاقد الخارجي وإبرام العقود وإدارة مراكز الاتصالات. كما يعرض الفصل تمهيداً للموضوعات الأساسية ونقاط الضعف حتى تضعها الإدارة في مراكز الاتصالات نصب أعينها.

نبذة عن موضوع الفصل

في الماضي، كانت الشركات أمام خيارين في تقديم خدمة العملاء، هل تقدم الشركة نفسها هذه الخدمات أم تستعين بمصدر خارجي للقيام بهذه المهمة. ولكن هذه الخيارات ليست ممكنة الآن في ظل الخيارات المتعددة المتاحة أمام الشركات، من بين هذه الخيارات المشروعات المشتركة واستضافة الحلول البرمجية والمصادر المشتركة والاعتماد على المصادر الداخلية والدمج بين عدة خيارات والتحالف وغيرها (سيتم شرح معاني هذه الخيارات فيما بعد). ولكن المبدأ وراء كل هذا مبدأ واحد وهذا ما سيبدأ به هذا الفصل، ثم يستعرض بعد ذلك الخطوات العملية للتقييم والتبرير والتخطيط والتنفيذ وإدارة المصادر الخارجية. ولكن على القارئ أن ينظر إلى عملية التعاقد الخارجي من منظور شامل.

لقد وصلت عمليات التعاقد الخارجي إلى مرحلة النضوج ولكنها ما زالت في طور النمو، وتستخدم في كثير من المشروعات والأعمال الحكومية على نطاق كبير من الأنشطة، بدءاً من خدمات التغذية والأمان ومروراً بتكنولوجيا المعلومات ووصولاً إلى إدارة العملاء. ولكن هل الاستعانة بالتعاقد الخارجي هي الحل المناسب؟ تعتمد الإجابة على هذا السؤال على مجموعة من العوامل المختلفة والخاصة بكل مجال. ولكن عند النظر إلى هذه العملية ليس من المهم تأييدها أو معارضتها ولكن الأهم هو العمل على تطوير أداء من يستعين بهم المركز لإتمام مهام العمل الخاصة في قطاع إدارة العملاء. توجد أمثلة جيدة عن مراكز اتصالات اعتمدت على التعاقد الخارجي في عملها، ولكن لسوء الحظ هناك الكثير والكثير من الأمثلة السيئة.

لقد اعتمد العمل في مراكز الاتصالات لمدة طويلة على التعاقد الخارجي لإتمام مهام العمل. لقد أصبحت حاجة الشركات إلى مصدر خارجي لتولي مسئولية التعامل مع الأنشطة التي تقوم على الهاتف جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الناجحة لهذه الأنشطة. لقد ارتفعت طاقة ومهارات وتكاليف موردي الطرف الثالث من عدة جوانب، منها تقديم مساعدة إضافية قصيرة المدى، ونقل المعلومات متوسط المدى وتقديم ميزة تنافسية طويلة المدى.

وقت التغيير

على الرغم من ذلك، تحدث بعض التغييرات في طبيعة مراكز الاتصالات وعمليات التعاقد الخارجي، الأمر الذي يتطلب من المديرين الإلمام بالاحتمالات والمسائل الجديدة المتعلقة بالاستعانة بطرف ثالث للمساعدة في تقديم خدمات مراكز الاتصالات. في كلتا الحالتين، أدت زيادة النمو والتعقيد إلى تغيير طبيعة الطرف الثالث وتغيير العمليات التي تهدف إلى اختياره وإدارة عمله وإدارة الأنشطة التي يمكن لهذا الطرف القيام بها.

حصاد فوائد إدارة العملاء

تحتاج المراكز إلى مواكبة التطور التقني والعمل على تلبية توقعات العملاء واللحاق بدرب المنافسين. قد يكون التعاقد الخارجي أسرع وأسهل طريقة لحصاد فوائد الإدارة الفعالة للعملاء وذلك طبقًا لسلوك الشركة في التعامل مع المخاطر والموارد الرأسمالية. فقد تكون الاستعانة بطرف خارجي هو الحل للمضي قدماً في حالة نقص الخبرة في الإدارة والمعلومات عن التعامل مع العملاء عن بعد.

كما تعد خطط إدارة العملاء دافعًا قويًا إلى الأمام في مراكز الاتصالات، لأنها تقدم الدليل على إعادة المركز النظر في الخدمات المقدمة للعملاء لتصبح أبسط وأسرع وأكثر فعالية. لقد أصبحت الشركات الخارجية، التي تتعاقد معها مراكز الاتصالات، أو بشكل أكثر دقة تحاول هذه الشركات، بصورة متزايدة، أن تصبح شريكًا استراتيجيًا وتقدم مجموعة شاملة من الخدمات التي تقوم على تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشروع وإعادة هيكلة العمليات بالإضافة إلى التعامل مع الاتصالات. تسمح المناهج الجديدة في تحديد أسعار التعاقد الخارجي وإدارة هذه العقود بتطبيق نماذج عمل تكنولوجيا المعلومات، مع التأثير الإيجابي والسلبي على الموارد. هناك الكثير من الشركات التي تلجأ الآن إلى التعاقد الخارجي من أجل اتصالات العملاء وتقديم الدعم التكنولوجي لأحد الشركاء.

العوامل الاقتصادية

لقد حدث تطور آخر في التعاقد الخارجي يتمثل في الطريقة التي يتم بها إدارة المشروع الذي يلجأ إلى التعاقد الخارجي. كان من الشائع نسبياً في بعض الخدمات التليفونية أن يتم التعاقد مع شركة خارجية بشكل خاص وفي الغالب لا يتم توقيع عقود. يتضح هذا الأمر بشكل خاص في مشروعات التسويق قصير الأجل حيث تتصل الشركات عدة مرات بالشركة الخارجية، دون أي تمهيد أو إعداد، لتوفير معدات التعامل مع المكالمات. فلم يعد أسلوب الإدارة هذا مقبولاً. في الواقع، تحسن الشركات الآن استخدام نظم الشراء – الأمر الذي يتطلب وضع منهج رشيد وقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية. بشكل منطقي، سيحتاج التعاقد الخارجي طويل المدى إلى نموذج عمل واضح، بالإضافة إلى معايير متقدمة لتقديم الخدمات وتحديد نسبة الأرباح إلى المخاطر.

لذلك، يطلب من الإدارة العليا في الشركات النظر في لجوء مركز الاتصالات إلى التعاقد الخارجي بناءً على التغييرات الملحوظة. ما زالت المعلومات والخبرات عاملاً أساسيًا ولكن يجب أن يرتفع مستوى كل منهما من خلال إدراك الصورة الأكبر لكلا النشاطين.

بشكل مختصر، إن مبادئ الإدارة الفعالة للشراكة الخارجية هي:

- التحديد الواضح لأسباب الحاجة إلى التعاقد الخارجي، وإدراك الفوائد والمخاطر والخيارات المتاحة لمركز الاتصالات بالإضافة إلى النماذج المالية المتاحة بالنسبة للشركة
- تطبيق منهج نظامي لتحديد وتقييم الشركات التي يمكن التعاقد معها، لأن اللجوء إلى الطرق المختصرة دون الاستعانة بالخبراء أمر غاية في الخطورة
- اتخاذ موقف قوي ومتوازن عند التعاقد مع الشركة الخارجية
- توخي الحذر عند تطبيق العقود
- التزام العدل في التعامل مع الشركات الخارجية وإدارة علاقة المركز معها

الأساسيات: أسباب التعاقد الخارجي ومبادئه

تتقدم عمليات التعاقد الخارجي بخطى واسعة وذلك نتيجة لعوامل مختلطة، منها تغير السلوك الاجتماعي نحو استخدام الهاتف بالإضافة إلى سعي الشركات للحصول على أعلى قيمة بأقل تكلفة ممكنة. تختلف نسبة تقدم التعاقد الخارجي في مراكز الاتصالات حسب قطاع السوق والبلد داخل القارة الأوروبية؛ ولكن من المتوقع أن ينمو هذا الاتجاه في مختلف أرجاء العالم.

خدمة العملاء

تحدث بعض التغييرات المهمة في أساليب تقديم الخدمات وأساليب طلب الخدمات، في كل من الشركة التي تقدم هذه الخدمة وسوق المستهلك. هناك تقارب ملحوظ في الاهتمامات بين رغبة الشركات في تطوير مستويات الخدمة وزيادة قيمتها وزيادة الوصول إلى السوق وبين رغبة العميل في الحصول على أفضل مستويات الخدمة وقنوات الاتصال رخيصة الثمن والاستجابة السريعة من الشركات. يعد التعاقد الخارجي أحد الفرص التي تمسكت بها الشركات للمساعدة في التعامل مع الضغوط التجارية والضغوط التي يسببها العملاء. ولكن لا يمكن غض الطرف عن عيوب هذه الطريقة، حيث سيصبح المدير العصري في موقف لا يحسد عليه في حالة تجاهل المبادئ التي تتضمنها هذه الطريقة والفرص التي تقدمها.

تطور التعاقد الخارجي

هناك إجماع كبير على الحجم الحالي لمراكز الاتصالات التي تعتمد على التعاقد الخارجي والحجم المتوقع لها. أشارت الإحصائيات إلى أن نسبة التعاقد الخارجي في دول أوروبا بلغت حوالي 5.1 مليار دولار أمريكي عام 2001، ارتفعت هذه النسبة عام 2005 إلى 10.5 مليار دولار. كما تشير الإحصائيات أن 10 في المائة من وظائف مركز الاتصالات في المملكة المتحدة يتم التعاقد مع شركات خارجية للقيام بها، ووصلت هذه النسبة في أوروبا إلى 12 في المائة وفي الولايات المتحدة الأمريكية وصلت إلى ما يقرب من 20 في المائة. اختلف منحنى النمو في الوقت الحالي للتعاقد الخارجي بين 3.5 في المائة إلى 18 في المائة وذلك وفقًا لمراقبي السوق.

أدى الركود الاقتصادي في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية إلى إثارة اهتمام الشركات ودفعها للبحث عن بدائل عملية ونماذج مالية للبقاء في ظل هذه الظروف الاقتصادية وتحملها، الأمر الذي أدى إلى تطور أكبر في السوق النشط في مجال الاستعانة بالأطراف الخارجية.

أنواع الشركات الخارجية التي تتعاقد معها مراكز الاتصالات

هناك ثلاثة أنواع عامة لهذه الشركات:

١- **شركات تقليدية:** هي شركات ذات باع في الخدمات التليفونية وأنشطة إدارة العملاء. تسيطر فروع الشركات الأمريكية المنشأ على الموقف في المملكة المتحدة، ولكن هناك محاولات لموازنة هذا الموقف من قبل بعض الشبكات المتفرقة أو بعض الكيانات الوطنية ذات الحجم المحدود. هناك دائمًا بعض العوامل البسيطة التي

تحدد الفروق بين الشركات المتنافسة وهي الجودة المقدمة والأسلوب المتبع والتكنولوجيا والاسم التجاري والخدمات الإضافية المقدمة (أنشطة العمل غير المباشر وتحصيل الفواتير وإدارة البيانات وإدارة العلاقات مع العملاء). تفهم هذه الشركات جيداً إدارة العملاء ولديها كفاءة في تطوير نظم إدارة الاتصالات. ولكن هذه الشركات ليست بنفس مستوى الكفاءة في إدارة العروض والعقود كما أن نسبة مشاركتها في الأرباح والمخاطر نسبة ضئيلة.

٢- **شركات متنوعة الأنشطة:** هي الشركات التي تراقب منحنى النمو الدائم وفرص التعاقد الخارجي للقيام بمهام إدارة العملاء وتعمل على اكتساب الكفاءات أو طرق التمويل أو العلاقات من القطاعات الأخرى. قد تكون هذه الشركات شركات كبيرة في مجال تكنولوجيا المعلومات ودمج النظم، وتنتقل إلى أنشطة أخرى من التعاقد الخارجي، أو شركات معروفة تسعى إلى استغلال كفاءة معينة داخل الشركة بتقديم عروض جيدة في سوق التعاقد الخارجي. يمكن الاستعانة بهذه الشركات من أجل تحقيق هامش ربح قصير الأجل أو تحقيق قيمة طويلة الأجل.

٣- **الشركات الجديدة:** تمثل هذه الشركات جزءاً مثيراً للاهتمام كما أنها جزء حيوي من السوق نتيجة للظهور المتكرر لهذه الشركات الجديدة في السوق. تقوم هذه الشركات غالباً على التخصص في قطاع معين؛ حيث حققت هذه الشركات نجاحاً كبيراً في المنطقة التي توجد بها ومن ثم اعتقدت أن هناك فرصة أكبر للانتشار وبيع كفاءة ما، إما لإنشاء سوق جديدة أو للمساهمة في التكاليف. تضم هذه الفئة عدداً كبيراً من الشركات، كما تضم تطوير العمل مع الشركات الأجنبية والاستضافة والتحالف والكيانات الجديدة التي تساعد المشروعات، مع العلم أن جميع هذه الأمور لديها العروض ومناطق القوة والضعف والمخاطر الخاصة بها.

لقد شهدت السوق في هذا المجال دخول شركات كبيرة، شركات لديها القدرة على تقديم خدمات جيدة وناضجة ولديها خبرة في التعاقد الخارجي وتُنافس بشكل واضح المشروعات الصغيرة التي سيطرت على هذا القطاع.

مدى نجاح عمليات التعاقد الخارجي

هناك كثير من النماذج الناجحة والفاشلة في هذا المجال، ولكن لا يمكن عمل تقدير دقيق لهذا الأمر. فتشير الإحصائيات في الولايات المتحدة الأمريكية أن 73 في المائة من عقود مراكز الاتصالات مع الشركات الخارجية لا يتم تجديدها.

عشرة أسباب أساسية للتعاقد الخارجي

يقول الخبراء إن هناك عشرة أسباب أساسية وراء الاعتماد على التعاقد الخارجي لإتمام مهام العمل. هذه الأسباب هي:

١- الحد من تكاليف العمليات والتحكم فيها

٢- تطوير اهتمامات الشركة

٣- القدرة على الوصول إلى القدرات العالمية

٤- توفير المصادر الداخلية للقيام بأعمال أخرى

٥- توفير مصادر ليست متوفرة بالداخل

٦- زيادة فوائد إعادة الهيكلة

٧- تطوير الوظائف التي يصعب إدارتها أو التي لا يمكن السيطرة عليها

٨- توفير رأس المال

٩- اشتراك طرف آخر في تحمل مسئولية المخاطر

١٠- توفير السيولة النقدية

كما تبين هذه القائمة، يوجد كثير من الأمور التكتيكية والاستراتيجية التي تؤيد قرار الاستعانة بمصادر خارجية لإتمام مهام العمل. فهناك اهتمام كبير بإدارة التكاليف لأنها من أهم فوائد الاستعانة بمصدر خارجي. ويعد تحرير رأس المال والاستفادة من التدفقات النقدية أحد الأبعاد المهمة في نموذج العمل.

على الرغم من ذلك، ظهرت فوائد كبيرة أخرى أيضاً وبصورة خاصة تلك التي تدور حول تطوير اهتمام الشركة وتغيير منهجها بشكل سريع. قد تعترف إدارة الشركة أنها لا تقوم بأداء الأنشطة بالشكل المناسب أو أنها ليست لديها القدرة على الأداء بشكل أفضل أو أن الأداء سيرتقي إلى مستويات أعلى في حالة اللجوء إلى التعاقد الخارجي. تنطبق هذه الأسباب بشكل كبير على مراكز الاتصالات.

تشير إحدى الدراسات أن 20 في المائة من العلاقات بين مراكز الاتصالات والشركات الخارجية انتهت بشكل غير مرض لأحد الطرفين أو كلاهما معاً وأن 20 في المائة من العلاقات لم يحدد أطرافها مدى الرضا عنها. على هذا، تكون نسبة العلاقات التي يمكن القول إنها علاقات مرضية بلغت 60 في المائة.

المشكلات المتعلقة بعملية التعاقد الخارجي

إن الأسباب الرئيسية وراء عدم الشعور بالرضا هي:

- اللجوء إلى التعاقد الخارجي منذ البداية لسبب خاطئ، ففي الغالب تلجأ الشركات إلى التعاقد الخارجي بغرض التخلص من مشكلة ما وليس بهدف دفع عجلة العمل إلى الأمام.
- التحديد السيء لمتطلبات التعاقد الخارجي، حيث يضع كلا الطرفين تصور لهذه المتطلبات مما يؤدي إلى فشل عملية التنفيذ.
- تحديد غير مناسب للأسعار بحيث لا تحقق الشركة الخارجية هامش ربح مقبولاً ومن هنا لا يكون لديها الحافز للعمل الجيد وبالتالي تقل قدرة الشركة على استثمار الأرباح في عمليات التطوير.
- استثمار غير مناسب في الإدارة عن جانب الشركة التي تلجأ للتعاقد الخارجي وانعدام التواصل بين الطرفين
- عدم قدرة الشركة الخارجية على التجديد في ظل شروط التعاقد الصارمة
- انعدام الخبرة في الشركة الخارجية في إدارة العلاقة مع الطرف الآخر
- عدم الاجتهاد في اختيار الشركة التي سيتم التعاقد معها

بالإضافة إلى ذلك، تتوقع الكثير من الشركات الخارجية أن تحقق فوائد كبيرة في مدة زمنية قصيرة. لا يتحقق توفير المال المنشود من التعاقد الخارجي إلا بعد مرور سنوات عديدة، بعد أن يتم تطوير وتحديث العمليات نتيجة للخبرات المكتسبة. تحتاج إقامة علاقة عمل جيدة وقتًا طويلاً لتحقيق أعلى نسبة ممكنة من التوفير.

التخطيط الزمني قبل اللجوء إلى التعاقد الخارجي

يجب أن تكون مراكز الاتصالات قادرة على القيام بالأشياء التالية قبل أن تفكر في اللجوء إلى التعاقد الخارجي:

- تحديد الأجزاء غير الجوهرية في العمل والمناسبة لعمليات التعاقد الخارجي
- تحديد أسباب قوية للجوء إلى التعاقد الخارجي وتوضيح نموذج العمل الخاص بها للتوصل إلى فهم صحيح للتكاليف التي يتضمنها التعاقد الخارجي وكذلك عائد الاستثمار



- المقارنة بين التعاقد الخارجي والخيارات المتوفرة الأخرى من أجل تحقيق أهداف العمل، على سبيل المثال تطوير عمليات الشركة أو المشروعات المشتركة أو استضافة الحلول أو الاعتماد على المصادر الداخلية
- ضمان اقتناع وتأييد جميع العاملين في الشركة
- تحديد دقيق لمعايير النجاح وتحديد توقعات واقعية لهذه العملية
- الإدارة الجيدة للتعاقد الخارجي

هناك اتجاه متزايد اليوم لدراسة احتمالية تحويل مهام مراكز الاتصالات المقامة داخل الشركات إلى طرف آخر. قامت إحدى الدراسات بالبحث في الوظائف التي يتم القيام بها من خلال التعاقد الخارجي والوظائف التي يتم التخطيط لها. فبالنسبة لأنشطة مراكز الاتصالات التقليدية التي كانت تقوم على الاشتراك بين مراكز الاتصالات في الشركة ومراكز الاتصالات الخارجية، فقد تم استبدالها بمتطلبات استراتيجية. أما عوامل خدمة العملاء والتسويق التي كانت تعد من أنشطة الشركة الأساسية، فهناك اتجاه بين الشركات للجوء إلى التعاقد الخارجي لتولي شأنها.

السعة وأسلوب العمل

تعد السعة وأسلوب العمل من العوامل الأساسية في تحديد الوظائف التي تقرر الشركة القيام بها بنفسها والوظائف التي تفضل أن تستعين بطرف خارجي للقيام بها. على الرغم من أن كثيراً من الشركات تنظر إلى إدارة علاقات العملاء كجزء أساسي من العمل، فإن العمل في هذه المنطقة يحتاج إلى جهد كبير للحفاظ على مظهر الشركة في أعين العملاء. من أجل هذا السبب تستمر خدمة العملاء الناتجة عن الاتصالات الواردة إلى مركز الاتصالات من أكثر الخدمات التي تلجأ من أجلها مراكز الاتصالات إلى شركات خارجية لتولي أمرها.

ستنمو بقوة حركة الاتصالات الهاتفية بين الشركات وبعضها البعض، وبشكل خاص تلك الاتصالات التي تدور حول المبيعات عالية القيمة والحملات الكبيرة. كما تعد مكالمات طلب المساعدة الفنية من وظائف الاتصال بين الشركات، ومن المتوقع أن تزيد نسبة هذه الاتصالات بشكل كبير. بوجه عام، يحقق التعاقد الخارجي عائداً كبيراً في هذه المنطقة على الرغم من أن حجم هذه الاتصالات أقل من حجم الاتصالات بين الشركات والعملاء.

الخيارات الاستراتيجية للتعاقد الخارجي

يعد النظر في العوامل التي يمكن اللجوء إلى التعاقد الخارجي بشأنها وتلك التي ينبغي التعاقد من أجلها عملية تقييم غاية في الأهمية. فلا بد من مناقشة وتحديد أفضل الخيارات التي تناسب العمل وتساعد في تحقيق أهدافه، مع وضع الطلبات الحالية والمستقبلية التي قد يستقبلها مركز الاتصالات في الاعتبار، على سبيل المثال الإنترنت والتجارة الإليكترونية. لقد تعدت الخيارات القرارات الثنائية التي تدور حول الاكتفاء الذاتي في المركز أو اللجوء إلى التعاقد الخارجي مع وجود عدد كبير ومعقد ومتقدم من الفرص؛ من بينها الشراكة الحرة التي تتطور بشكل سريع. فيما يلي شرح تفصيلي لخيارات التعاقد الخارجي المتوفرة مع عمل تقييم متوازن لفوائد كل نوع.

النشاط

بالنسبة للغالبية العظمى من الشركات، يتطور نشاط مركز الاتصالات بنسب مختلفة داخل الوظائف المختلفة. قد يكون هناك تعاقد خارجي تكتيكي قصير الأجل للتعامل مع الاستجابة لحملات التسويق، هذا بالإضافة إلى عمليات المساعدات الفنية طويلة المدى التي يقوم بها المركز بنفسه. إذا قامت إدارة مركز الاتصالات بدراسة كلا هذين الاختيارين على حدة لتتوقف على مدى مناسبة الشركة الخارجية للقيام بها وجودة الخدمة المقدمة ونزاهة العقد الموقع معها، سيؤدي كل هذا إلى تطوير ترتيبات عمليات التعاقد الخارجي.

التعاقد الخارجي أم الاكتفاء بالمصادر الداخلية أم كلاهما؟

من الناحية النظرية، لا يوجد اختلاف جوهري في إدارة العملاء سواء قام بها المركز بنفسه أو عهد بها إلى شركة خارجية للقيام بها. وفي الحقيقة لم يكن الأداء هو الباعث وراء التعاقد الخارجي، إنما العوامل الثقافية داخل المركز والمشكلات المالية وسياسة الشركة. من أجل تحقيق الفعالية ،لا بد من دراسة عملية التعاقد الخارجي للنظر في الخيارات المتعلقة بكل نشاط بأعين جديدة غير مقيدة أو محددة بالترتيبات السابقة.

هناك نطاق من الأنشطة التي تحتاج إلى مصادر خارجية للقيام بها في الكثير من الشركات. فمن ناحية، هناك الأنشطة المتعلقة بالتعامل المباشر مع العملاء في التسويق والتي سيعهد بها إلى طرف خارجي، من أمثلتها المبيعات والتعامل مع الاستجابات والاتصالات الصادرة. ومن الناحية الأخرى، ستبقى الشركة مسئولة عن أنشطة خدمة العملاء. من الممكن

أن يوجد هذان الأمران في الوقت نفسه، ولكن هناك مخاطر تتعلق بفقد الأرباح والفعالية وفوائد العملاء في ظل غياب منهج منظم ومتكامل.

الكفاءات الأساسية

يعتبر عدد قليل من الشركات العلاقات مع العملاء من الكفاءات الأساسية. تتميز هذه الشركات بمهارات في التصنيع أو تصميم المنتجات وتحديثها أو التوزيع. على سبيل المثال، فالمهارات الأساسية في شركات الاتصالات هي التعامل مع الشبكات والتصميم وتقديم الخدمات ولا تعد إدارة العملاء من المهارات في مثل هذه الشركات.

إن الخطوة الأولى في التعاقد الخارجي هي تحديد الكفاءات الأساسية في الشركة. هناك بعدان أساسيان لا بد من مناقشتهما قبل البدء في الأنشطة التي تحتاج إلى مصادر خارجية للقيام بها هما:

- الأنشطة التي يتم التعامل معها من خلال الهاتف ويمكن التعاقد الخارجي بشأنها
- العمليات التي يمكن لشركة خارجية القيام بها من أجل التطوير أو تقديم خدمات أفضل

ليس من المفترض أن جميع الأنشطة تحتاج إلى التعاقد الخارجي، وليس من المفترض أيضًا أن تحجم الشركة عن التعاقد الخارجي وتقوم بجميع الأعمال بنفسها، ولكن الهدف هو التوصل إلى فهم أفضل للإجراءات التي تساعد المركز في تحقيق أهدافه.

دراسة العاملين

ستصبح دراسة العاملين أكثر أهمية عند النظر في التعاقد الخارجي في مراكز الاتصالات متعددة الوسائط. إن التعامل كتابيًا مع العملاء له حالة قانونية خاصة؛ مما يعني زيادة المخاطر في حالة عدم الالتزام بمعايير وضمانات ذات مستوى عال. يحتاج العاملون أيضًا إلى الكتابة بوضوح وباختصار لتمثيل الشركة التي يتعاملون معها بطريقة مناسبة.

يتعامل العاملون في مراكز الاتصالات مع المكالمات الصادرة والواردة معًا؛ على نفس المنوال هناك تداخل بين الصوت والبيانات. فيمكن تكوين مجموعات من العاملين المتميزين للتعامل مع هذين الاتجاهين، مع بقاء الغالبية العظمى من العاملين في التعامل مع المكالمات الهاتفية فقط. تحتاج إدارة المركز إلى البحث في طريقة تعامل الشركة الخارجية مع وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى مستويات الخدمة المتفق عليها. قد تتعامل هذه المجموعات



المتميزة بشكل مبدئي مع العديد من الشركات بدلاً من التعامل مع مصدر بعينه - الأمر الذي من الممكن أن يكون له تأثير على ترتيبات التعاقد.

التعاقد الخارجي وطبيعة المشروعات

هناك اتجاهان مهمان يدفعان الشركات إلى التعاقد الخارجي، لا سيما في مراكز الاتصالات، وهما الكفاءة الجوهرية والشراكة مع طرف آخر. يتوقع الخبراء أن يأتي اليوم الذي تعتمد فيه مراكز الاتصالات اعتماداً كليًا على التعاقد الخارجي في جميع الأنشطة سعيًا وراء الفعالية في العمل أو كجزء من خطة إعادة هيكلة العمل في المراكز. ولهذا، تتساءل الكثير من الشركات عن العمل الهادف الذي يمكنها القيام به وما العمل الذي يعهد به إلى طرف آخر.

يقول الخبراء إن هناك ثلاثة أنواع من المهارات الجوهرية التي تعمل من خلالها أية شركة، هذه المهارات هي:

- علاقات العملاء
- تجديد المنتجات
- البنية التحتية

كما يقول الخبراء، يمكن رفع مستوى المنافسة من خلال التركيز على المهارتين الثانية والثالثة، وترك المهارة الأولى إلى طرف ثالث للقيام بها.

كما ذكر من قبل، تعاني كثير من الشركات من هذا المفهوم لأنها تعتبر العميل من أهم ممتلكاتها، ولكن إدارة العلاقات مع العملاء لا تقوم على نزع العميل من قلب دائرة اهتمام المركز. في حالة التعاقد مع شركة خارجية، لن يدرك العميل أبداً أنه يتعامل مع طرف آخر ومن ثم يمكن للشركات التعامل مع أفضل من يمكنه تقديم خدمات لها.

يؤدي ذلك في النهاية إلى الشركات التي تعتمد على الشراكة مع طرف ثالث والتي لا يتوقف العمل فيها عند آخر حدودها بل يتخطاها ليصل إلى طرف آخر. بدأت بعض الشركات بالفعل في اتباع هذا النموذج؛ على سبيل المثال هناك تعاون بين تجار البيع بالتجزئة والموردين المصنعين للمنتجات من أجل تطوير سلسلة التوريد وذلك بالاشتراك في المعلومات والنظم.

يلعب كل من التحكم والثقة دوراً كبيراً في هذه العلاقة. فإن وقوع مركز الاتصالات في مبنى الشركة نفسه لا يعني بالضرورة أن إدارة الشركة تشعر بثقة أكبر في جدوى هذا

المركز أو أدائه أو الجودة التي يقدمها، عما لو كان المركز في مكان بعيد عن مركز الشركة. يتعلق الأمر بمعلومات الإدارة الفعالة واتفاقيات الخدمة التي تم إعدادها بشكل جيد؛ فتلك هي الأمور التي تسبب الشعور بالثقة والتحكم.

خيارات عملية التعاقد الخارجي

في الوقت الذي ينظر فيه إلى التعاقد مع شركات خارجية كخيار لتنفيذ بعض أو جميع الأنشطة التي تتعلق بالتعامل المباشر مع العملاء، يجب البحث في نوع التعاقد الخارجي المناسب للشركة. هناك خمسة خيارات للتعاقد الخارجي، إلى جانب خيار الاكتفاء الذاتي وعدم اللجوء إلى مصادر خارجية؛ هذه الخيارات هي:

- **الاعتماد على المصادر الداخلية:** تتألف عناصر هذا الخيار من العاملين والتدريب وتدعيم النظم تقوم الشركة بتوفير هذه العناصر والبنية التحتية على أن تقوم الشركة الخارجية بتولي مهامها.
- **التعاقد الخارجي الانتقائي:** تقوم إدارة الشركة بالتعاقد مع عدة شركات خارجية للقيام ببعض المهام في الوقت الذي تحتفظ فيه بمهام أخرى؛ تتحدد هذه المهام بناءً على الكفاءات الخاصة بكل مهمة وطموح كل جانب.
- **التحالف:** يقوم هذا الخيار على تعاون شركتين معًا لخدمة بعضهما البعض أو تقديم الدعم المتبادل على أساس عقد تبادل منفعة مشتركة. على سبيل المثال، تمر الشركات غير التنافسية بفترات متعاقبة من ازدهار النشاط أو تدهوره أو ما يطلق عليه دورات النشاط، ومن ثم يمكن لكل شركة أن تغطي الأخرى في أوقات ازدهار النشاط. لقد قادت الشركات البريطانية للمرافق والسياحة مثيلاتها في تبني هذا الخيار. ولكن هناك مشكلة متعلقة بهذا النوع من الشركات وهي أن عملاء الشركة الأساسيين لهم الأولوية على عملاء الشركة الأخرى ومن هنا تنشأ المشكلات بين الشركات.
- **المصادر المشتركة:** يقوم هذا الخيار على درجة كبيرة من الشراكة أو المشروعات المشتركة ويتضمن على سبيل المثال نقل الهيكل الإداري للشركة الخارجية إلى مقر الشركة الطرف الأول في التعاقد للوصول إلى شكل رسمي للشراكة.

- **الاعتماد التام على التعاقد الخارجي:** يتم التعاقد مع الشركة الخارجية على القيام بجميع العمليات والبنية التحتية ومسئوليات الخدمات. على سبيل المثال، يعهد للشركة الخارجية بهيكل التعامل المباشر مع العملاء، وهناك اتجاه متزايد لتولي هذه الشركات المسئولية الكاملة للتعاملات مع العملاء بما في ذلك الأنشطة غير المباشرة مثل تحصيل الفواتير وغيرها من الأنشطة الأخرى.

تعتمد هذه الخيارات الخمسة على ثلاثة أنماط من السيناريوهات:

١- انتقال المشروع من مكان إلى آخر أو توسيعه

٢- متطلبات مشروع جديد

٣- احتواء أو استضافة مفهوم مشروع جديد في مراحله الأولية، حيث يسمح للشركة بإدارة العمل وتحمل مسئولية الخدمات ولكن يتم تأجير البنية التحتية من الشركة المضيفة، تضم البنية التحتية المباني ومرفقاتها ووحدات العمل وتكنولوجيا المعلومات والأجهزة الخاصة بالهاتف. تعد الشركة مسئولة عن تكامل النظم وبرامج التطبيقات. من المحتمل أن تقوم الشركة بتحمل مسئولية نواحي العمل الأخرى مثل العاملين والتدريب وما إلى ذلك أو يمكن التعاقد عليها مع الشركة المضيفة أو القيام بها بشكل منفصل.

ينبغي أن تتوفر جميع هذه الاختيارات أمام الشركة على الرغم من عدم تقديم الشركات الخارجية لجميع الخيارات. لم يصل سوق التعاقد الخارجي بالنسبة لمراكز الاتصالات بعد إلى مرحلة النضج التام، لا سيما عند مقارنته بالتعاقد الخارجي في مجال تكنولوجيا المعلومات، ولكن هناك اتجاه للبدء في تطبيق عديد من النماذج - التي تم تطويرها من أجل تكنولوجيا التعاقد الخارجي - على مراكز الاتصالات. إن الاهتمام الأكبر الآن منصب على التعاقد الخارجي الانتقائي.

الاعتماد على مصادر داخلية

يمكن الاعتماد على مصادر داخلية في مراكز الاتصالات من خلال طريقتين، وهما التعاقد مع شركة خارجية واستخدام المصادر الداخلية في المركز. يقوم التعاقد مع شركة خارجية على تعاقد الشركة مع مركز اتصالات خارجي للمساعدة في تصميم الأعمال الداخلية الخاصة بها. يعد هذا جزءاً من عملية إعادة هيكلة الشركة لإعادة تركيزها إلى العملاء. تهدف

هذه العملية إلى رفع كفاءة وخبرة المتخصصين الخارجيين في أثناء بداية عمل مركز اتصالات يعتمد على العمل الداخلي، على أن تستلم الشركة مركز الاتصالات خلال مدة تتراوح ما بين ستة أشهر وعام.

يمكن القيام بهذه العملية في أثناء مراحل متأخرة من العمل في مراكز الاتصالات ويمكن الاستفادة منها بصورة خاصة في أثناء القيام بعمليات انتقال أو تطوير أو عند وقوع الكثير من الضغوط على الشركة. تقوم الشركة بالتعاقد على إيجار عاملين ومصادر تكنولوجية لمدة محددة. يعتمد نجاح هذه العملية على فعالية انتقال المعلومات. يعد العاملون الذين تعاقد معهم مركز الاتصالات مصدراً محورياً في العمليات وثقافة المعلومات، لأن هذا المصدر غير متوفر في مركز الاتصالات. من الممكن أيضاً استخدام المصادر التكنولوجية لكسب تكنولوجيا من الطراز الأول لضمان توفير الطاقة أو لضمان انخفاض التكاليف العامة.

التعاقد الخارجي الانتقائي

تقوم غالبية الخدمات التي تعتمد على التعاقد الخارجي على الانتقاء. وذلك لأنها تقدم بعض الفوائد مثل الدخول الفوري إلى أفضل النظم والحد من النفقات وتطوير الكفاءات والتعليم المرحلي.

التعاقد الخارجي الانتقالي: ترتبط هذه النوعية من التعاقد الخارجي على استخدام مكاتب خدمة في أثناء عمليات تجديد البنية التحتية الداخلية أو إعادة بنائها أو تحديثها، الأمر الذي يجبر الشركات على التخفيض المؤقت للعمليات الداخلية الذاتية في مراكز الاتصالات. في هذه الحالة، تقوم الشركة الخارجية بتقديم الخدمات نيابة عن المركز لفترة قصيرة، في الوقت الذي تقوم فيه الشركة بعمليات التحديث. يقتصر الأمر، في كثير من الأحيان، على التعامل مع المكالمات الكثيرة التي تنهال على الشركة، ولكن وعلى الرغم من ذلك، لا بد من توخي الحذر عند اللجوء إلى هذه الطريقة. ففي حالة التعامل مع عدد قليل من المكالمات لا تكتسب الشركة الخارجية معلومات كافية عن العمل في الشركة الأساسية؛ لن تشعر الشركة الخارجية بالعملاء أو المسائل التي قد تطرأ في أثناء العمل دون التعامل مع حجم كبير من الاتصالات. هناك طريقة أفضل في هذه الناحية وهي تحديد نسبة محددة من المكالمات لهذا المصدر الذي يتعامل مع حجم محدد من المكالمات في ساعات الذروة. على الرغم من أن هذه العملية تتطلب التنازل عن بعض أجزاء العمل، فإنها ستؤدي إلى ارتفاع جودة تعاملات المركز مع المكالمات وتترك انطباعاً أفضل عن المركز في نظر العميل.

من المحتمل أنه كلما طالت مدة العمل في مراكز الاتصالات التي تعتمد على العمليات الداخلية الذاتية، زاد عدد الشركات التي تلجأ إلى التعاقد الخارجي في أثناء الفترات الانتقالية بين الانتهاء من العمل بالمركز القديم وتركيب وإدخال معدات متطورة في العمليات الداخلية الذاتية في مركز الاتصالات. تؤكد هذه العمليات وتعتمد اعتماداً كبيراً على العامل التقني والأدوات المكتبية ولكنها لا تهتم باستمرار العامل البشري.

المصادر المشتركة: من المحتمل أن ينتشر هذا النموذج انتشاراً كبيراً في المستقبل؛ فيشبه هذا النموذج المشروعات المشتركة حيث تتعامل الشركة الخارجية مع المتطلبات المختلفة للبنية التحتية للخدمات والعاملين وتكنولوجيا المعلومات. قد يعني النموذج البديل أن إدارة العمل في الشركة الأساسية ستكون مشتركة داخل البنية التحتية لعمليات الشركة الخارجية من أجل تطوير مكانتها واتصالاتها وعلاقاتها مع الشركة الخارجية.

من فوائد هذا النوع من التعاقد الخارجي الفوائد المادية المحتملة لأن الشركة التي تلجأ إلى التعاقد الخارجي تفصل بين المهام المختلفة وتبحث عن أفضل من يمكنه القيام بها. ولكن هناك تزايد في التكاليف الإدارية الإضافية بالنسبة للشركة الأساسية. ولكن على الرغم من زيادة التكاليف، فإن مرونة هذا النموذج من أهم الأسباب التي تجعل الكثير من الشركات تفضل التعامل مع خلاله. فيمكن أن تنمو كفاءة العمل في الشركة المضيفة بشكل سريع وقد يقل مستوى الكفاءة لو حلت الإنترنت وتكنولوجيا المساعدة الذاتية محل المكالمات الهاتفية. لا يوجد مبرر لعمل تنبؤات لثلاث سنوات قادمة لتبرير استثمار رأس المال لأن الزيادة في التكاليف ناتجة عن العاملين فقط.

الاعتماد التام على التعاقد الخارجي

ما زالت عملية الاعتماد الكامل على مصادر خارجية لتولي مسئولية العمل في مشروع بأسره أو نشاط من أنشطة المشروع أمراً نادراً. تعد إدارة العلاقات مع العملاء واحدة من العوامل الباعثة على اللجوء إلى هذا النوع من التعاقد الخارجي. ترى كثير من الشركات أن إدارة العلاقات مع العملاء تتعدى حدود قدراتها الحالية وليست ضمن الثقافة العامة للشركة، ولكنها ترى أنه يمكن التعاقد مع طرف خارجي للقيام بهذه المهمة بفعالية لأن هذا الطرف لديه الخبرة والقدرات التكنولوجية. يقال إن هناك خلطاً بين إدارة العلاقات مع العملاء وما يمكن أن يتحقق من الشراكة مع طرف آخر. إن إدارة العلاقات مع العملاء ما هي إلا تعبير لطيف عن قدرات مراكز الاتصالات متعددة القنوات، وهي هدف واقعي على الرغم من اختلافها عن

أهداف العمل المتمثلة في تحقيق النجاح في إدارة العلاقات مع العملاء في الشركة بأسرها.

قد يقوم مركز الاتصالات الذي يعتمد اعتماداً كلياً على التعاقد الخارجي لإتمام مهام العمل على منطقة واحدة من التعامل مع العملاء، مثل خط المساعدات وخط الاستعلامات، أو مراكز خدمة العملاء. عند تحديد نشاط تحديداً دقيقاً للطرف الثالث الذي سيتولى القيام به من بين الأنشطة الكثيرة في المركز، سيكون من السهل التعامل مع العقود والمعايير والتركيز على الحفاظ عليهما. قد تفضل الشركة الأساسية التعاقد الخارجي للقيام بجميع الأنشطة المتعلقة بالعملاء والتي تعتمد على الاتصالات الهاتفية. عند وجود طرف آخر للتعامل المباشر مع العملاء، سيكون من السهل التخلص من الكثير من المشكلات التي تواجه الشركة عند التعامل مع العملاء بالإضافة إلى مشكلات العمل اليومي.

تقييم متوازن للتعاقد الخارجي

يجب ألا يتخطى التعاقد الخارجي حدود كونه أحد الخيارات للقيام ببعض متطلبات العمل في مدة زمنية محددة. فالتعاقد الخارجي ليس الحل الشافي لجميع مشكلات العمل كما أنه ليس مجرد مأزق قصير الأجل للقدرات والمشكلات المتعلقة برأس المال. إذا لجأت الشركة إلى التعاقد الخارجي للتخلص من إحدى المشكلات، فعليها تحمل عقبات هذه المشكلة. في مجالات الأعمال الحديثة، تعد المهام التي يعهد بها إلى مصادر خارجية جزءاً أساسياً من أجزاء العمل مثلها مثل الوظائف التي تتولى الشركة الأساسية القيام بها، ولكن الفرق بين هذه الأجزاء هو المرونة في العمل والنفقات الرأسمالية والمخاطرة.

إن القيام الكامل بجميع الأعمال داخل الشركة ليس هو أفضل الخيارات لأن العمليات الداخلية تتكلف المزيد من الأموال ومن الصعب إدارتها وقد لا ترتبط بشكل جيد مع باقي نواحي العمل في الشركة الأساسية. تتجلى هذه العوامل بوضوح في مراكز الاتصالات، نتيجة لموقع المركز داخل الهيكل التنظيمي في الشركة، ذلك أن معظم المراكز تعمل بشكل منفصل عن الشركة ففي الغالب يكون لديها منهج ونظام مختلف للحوافز.

بعكس ذلك، تقدم العمليات التي تعتمد اعتماداً كلياً على التعاقد الخارجي معايير أفضل في بعض الأنشطة الضرورية التي لا بد من إنجازها. تكمن الخطورة هنا في استغلال الشركة الخارجية للموقف والشركة. ومن أجل الفهم الدقيق لكيفية استجابة العمل مع كل منهج من مناهج التعاقد الخارجي، يجب إجراء بعض عمليات التقييم الداخلية، لأن هذا سيساعد في التنبؤ بردود الأفعال الداخلية للشركة الخارجية بمجرد أن يتم التعاقد معها.

هناك مصفوفة من العوامل الأساسية التي لا بد من البحث فيها لتحديد مدى حاجة العمل إلى التعاقد الخارجي. يمكن الاختيار بين النماذج الأربعة على أساس درجة الكفاءة الداخلية والفوائد التي يمكن تحقيقها. يمكن إجراء تقييم ذاتي للأنشطة تحت الدراسة باستخدام المصفوفة المذكورة في الشكل (٢٩-١) حيث تتم مقارنة كل نشاط مع محورين. قد يكون من المناسب اتباع منهج واحد إذا كان هناك عدد من المجموعات المترابطة. أما لو وقعت هذه العوامل في أكثر من ربع، فقد يكون التعاقد الخارجي الانتقائي من أفضل الوسائل.

باختصار، لم يعد الخيار مقصوراً على اللجوء إلى التعاقد الخارجي أم تولي مهام العمل ذاتيًا؛ هناك الكثير من النماذج التي تقدم بدائل متنوعة. قد يكون الحل واضحًا في بعض الحالات وفي حالات أخرى تكون هناك عدة حلول مناسبة.

على أية حال، من الضروري إجراء تقييم دقيق لكل خيار من الخيارات المتاحة فيما يتعلق بالفوائد المقترحة والتكاليف الإجمالية (من بينها التكاليف الإضافية أو إعادة توزيع العاملين الموجودين بالفعل في المركز وما إلى ذلك) والمخاطر التي من الممكن أن يتعرض لها المركز سواء في تغيير أسلوب إدارة العملاء أو الحفاظ على الحالة الراهنة.

الاعتماد على المصادر الداخلية		
مرتفع	المعايير	المحافظة على المصادر الداخلية
منخفض	التعاقد الخارجي	الشريك
	منخفض	مرتفع
	المنافسة	

الشكل (٢٩-١): مقارنة بين خيارات التعاقد الخارجي والفوائد المتوقعة



التعاقد الخارجي عبر البحار، حقيقة أم خيال!!!

إن الجدال القوي الدائر حول التعاقد الخارجي في مراكز الاتصالات يزداد قوة مع المناقشات الاقتصادية التي تؤيد انتقال العمل إلى خارج حدود البلاد، ووضوح هذه المناقشات في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة في عالم اليوم والتي لم تكن يومًا بهذه القسوة. حتى يتضح الأمر، يفضل الكثير من أصحاب الأعمال التعاقد الخارجي مع الشركات الهندية لتولي هذه المهام. هناك عوامل جذب كثيرة قوية تدفع أصحاب الأعمال الذين يبحثون عن طرق ذات قدرات تنافسية عالية من ناحية التكلفة لمسايرة توقعات العملاء التي تزداد تعقيدًا يوميًا بعد يوم، ومن بينها أساليب العمل التي تتخذ من اللغة الإنجليزية لغة لها والعمليات الدولية والتكنولوجيا القوية والمنشآت والقوة العاملة المثقفة التي تتميز بالحماس والمعلومات الغنية عن تكنولوجيا المعلومات. والأهم من هذا وذاك أن تكاليف العمل في الهند تقل بنسبة 40 في المائة عن العمل في المملكة المتحدة وبنسبة 70 في المائة عن تولي الشركة مهام العمل بنفسها.

مع أوائل عام 2002، بدأت الشركات البريطانية في تحويل بعض أعمال مراكز الاتصالات أو الأعمال غير المباشرة إلى الهند لتتولى الشركات الهندية القيام بها، وقد وصلت نسبة هذا التحويل إلى خمس شركات أسبوعيًا. بالنسبة للكثيرين هذه مسألة غير مهمة لأن هذه الشركات صغيرة بشكل نسبي وما زالت في طور التجربة. ولكن هذا التيار تيار قوي وفي ظل الظروف الاقتصادية الطاحنة التي تعاني منها القارة الأوروبية سيتحول هذا الأمر إلى فيض من الشركات البريطانية التي تتحول إلى الهند.

ولكن ما مدى جدية العوامل الاقتصادية المحفزة وهل هي كافية؟

تنخفض أجور العاملين في مراكز الاتصالات في الهند بنسبة تتراوح ما بين 85 و90 في المائة عن نظرائهم في القارة الأوروبية، كما أن كفاءتهم مرتفعة للغاية. ولكن حتى في ظل هذه الظروف، فإن الرواتب التي يحصل عليها هؤلاء العاملون أعلى من متوسط قطاع الخدمات، مما يجعل مراكز الاتصالات من عوامل الجذب أمام الخريجين الجدد - 2 مليون شاب - الذين يدخلون إلى سوق العمل في الهند كل عام (70 في المائة منهم سيبقون بلا عمل). مع التسليم أن 65 في المائة من تكاليف مراكز الاتصالات تذهب إلى العاملين، فإن هذه الأرقام أرقام مغرية. ولكن من ناحية أخرى، تعد تكاليف تركيب روابط دولية عالية الجودة وتكنولوجيا المعلومات ونظم الطاقة عند نقل العمل إلى خارج حدود البلاد، هذا بالإضافة إلى مصروفات الانتقالات وإدارة الوقت المستقطع في السفر بين البلدين التي تتضاعف سواء تم نقل

المشروع إلى الهند أو بقي كما هو في المملكة المتحدة. ولكن من الممكن أن تنخفض التكاليف بشكل كبير نتيجة للتوفير في الرواتب والمميزات التي تمنحها الدول والحكومات الوطنية لتشجيع الاستثمارات وجنبها. عند توفير التكاليف بنسبة تتراوح ما بين 30 و40 في المائة، فإن ذلك كافٍ لإشعال حماس العاملين في مجال التمويل، كما أن نسبة التوفير هذه واقعية وتم تحقيقها عند التعاقد الخارجي. وحتى يتضح الأمر، يمكن القول إن المشروع الذي يقوم على 50 وحدة عمل، في حالة انتقاله إلى الهند سيحقق التكاليف التي تكبدها خلال الثلاثة أشهر الأولى.

الفوائد صعبة المنال

هذه الفوائد ليست مجرد فوائد مالية؛ حتى الآن ما زالت صناعة مراكز الاتصالات في الهند تحاول تجنب الكثير من السلبيات التي حاصرت هذه الصناعة في المملكة المتحدة. وبشكل خاص، تفوقت الشركات الهندية على مثيلاتها البريطانية في الالتزام بمعايير العمل الصارمة والمعترف بها دوليًا. فقد حصلت الكثير من الشركات الهندية على شهادات الأيزو 9001، بينما تعمل الشركات الأخرى وفقًا للمعايير الصارمة التي وضعها مركز أداء عمليات العملاء في الولايات المتحدة الأمريكية (الذي يعرف بالإنجليزية باسم Customer Operations Performance Centre ويعرف اختصاراً بـ COPC). ساعد ذلك في الوصول إلى مستويات العمل المتقدمة في ظل ظروف العمل الجيدة والإدارة القوية للعاملين.

من الناحية التكنولوجية، تعد الهند من البلاد ذات الباع الطويل في هذا المجال. فمنذ عام 1991 أصبحت برامج تكنولوجيا المعلومات وصناعة الخدمات تنمو بنسبة سنوية وصلت إلى 50 في المائة ومن المتوقع أن يصل حجم استثماراتها في هذا المجال إلى 67 مليار دولار أمريكي بحلول عام 2008، أي أن الهند ستشارك بنسبة 12 في المائة في تطوير صناعة برامج الكمبيوتر على مستوى العالم. نتيجة لذلك، فمن المتوقع أن تزيد سرعة العمل في مراكز الاتصالات الهندية مع آخر وأفضل التطورات وأن لديها القدرة على الاستثمار في هذه النواحي مع الاعتراف أن الشركات الأساسية التي تمر بفترات عصيبة تحتاج إلى بث روح الطمأنينة فيها ومساعدتها وبناء جسر من الثقة المتبادلة.

على نفس المنوال، لقد قامت الشركات الهندية بتغطية جميع الاحتمالات حتى تكون مستعدة لمعالجة مشكلات العملاء والإجابة على تساؤلاتهم بشأن قوتها وقدرة نظمها. بينت التجارب أن البنية التحتية للتعامل مع الكوارث في الهند في نفس مستوى مثيلاتها في الغرب،

إن لم تكن أفضل منها، وفي الواقع يجب أن تكون على هذا المستوى. يحدث انقطاع في التيار الكهربي في الهند بنسبة 10 إلى 15 في المائة وهي نسبة معقولة بالنسبة للحياة في الهند، ولن يتحسن الموقف بسرعة.

مرة أخيرة، إن الشركات الأمريكية والبريطانية الرائدة في مجال مراكز الاتصالات التي لديها عمليات داخلية جيدة والتي كانت تعمل بنجاح في الهند على مدى سنوات طويلة لدليل كاف لتهدئة المخاوف بشأن البنية التحتية والعاملين والتكنولوجيا المستخدمة في الشركات الهندية. ولكن الصورة ليست دائمًا وردية وهناك بعض التحديات التي يجب أن تنظر فيها الشركات وتعمل على مواجهتها قبل التفكير في نقل نشاطها إلى الهند.

التحديات التي تعوق التعاقد الخارجي مع الشركات الأجنبية

من أهم التحديات في هذا المجال خطر الدعاية المضادة ورد فعل العملاء في منطقتين أساسيتين: الأولى، خوف الشركات من الاتهام باستغلال العمالة في الأسواق النامية، والثانية، مساهمة هذا الانتقال في زيادة نسبة البطالة في المملكة المتحدة. يعني ذلك أن التعاقد الخارجي مع الشركات الأجنبية ما زال من الموانع المحرمة بالنسبة للعديد من الشركات. ولكن لا بد من التغلب على هذا الأمر والتعامل معه؛ لأن التعاقد الخارجي مع الشركات الأجنبية في الصناعات الأخرى أصبح من الأشياء العادية، لا سيما في مجال الصناعة. وعلى الرغم من وجود بعض الأمثلة السيئة، فإنها قليلة.

ببساطة، يجذب التعاقد الخارجي مع الشركات الأجنبية الشركات في المملكة المتحدة وغيرها من الدول الأوروبية بسبب انخفاض تكلفة الأيدي العاملة. مع هذه الفائدة، هناك الكثير من المخاطر المرتبطة بهذه الدول والمنطقة الواقعة فيها، وهل هي قادرة على توفير مصادر العمل من لغة وبنية تحتية وسهولة الدخول ووسائل الاتصالات والمناخ السياسي والاقتصادي وتحديات الاستثمار. لذلك، لا بد من النظر في جميع هذه العوامل قبل التفكير في الاستثمار في التعاقد الخارجي مع الشركات الأجنبية. من هنا، يتضح أن الأسواق التي سيفضلها المستثمرون في المملكة المتحدة هي جنوب أفريقيا وماليزيا والفلبين وبعض من دول شمال وشرق أوروبا على سبيل المثال تركيا ولتوانيا.

اختيار البلد

يجب أن يتم اختيار البلد التي سيتم التعاقد مع إحدى شركاتها بعد تحديد واضح لأهداف هذه العملية والمعايير التي تقوم عليها. لا بد من النظر في كل عامل من عوامل هذا



الإجراء والموازنة بين مميزاته وعيوبه، لأن قرار اللجوء إلى التعاقد الخارجي يقوم على فهم ثلاثة عوامل: المخاطرة والعوامل المالية والجودة. ولكن على الرغم من ذلك، فهناك بعض النقاط في التعاقد الخارجي مع الدول الأجنبية التي لا بد من إعطائها قدر أكبر من التفكير. من بين هذه العوامل:

- **الاتصالات السلكية واللاسلكية:** هناك بعض التحديات والعقبات المهمة في العديد من الحالات. على سبيل المثال، عند الاتصال بالهند عن طريق شبكة التليفون العامة القياسية هناك صدى للصوت وتأخر في وصول الصوت إلى الطرف الآخر. حتى تتغلب على هذه المشكلة، لجأت الشركات الهندية إلى تأسيس دائرة دولية خاصة ذات تردد عال والتي تتصل غالباً بالأقمار الصناعية وتقدم نفس جودة الصوت كتلك التي يسمعها العملاء عند الاتصال داخل حدود دولتهم. بالإضافة إلى ذلك، هناك مشكلة المرونة.
- **اللغة واللكنة:** يجب أن يكون العميل قادراً على فهم موظف مركز الاتصالات، كما يجب أن يكون الموظف قادراً على فهم الكلمات التي يقولها العميل ضمن السياق وأن يعمل وفقًا لهذه الكلمات وأن يفهم كذلك السلوكيات الاجتماعية للعملاء. هناك الآن العديد من مراكز الاتصالات التي تقوم بتدريب العاملين على لغة العملاء والمصطلحات العامية التي يستخدمونها في بلادهم. أما بالنسبة للكنة الموظف، فهذه ليست بالمشكلة الكبيرة فهناك العديد من العاملين في مراكز الاتصالات في المملكة المتحدة نفسها يتحدثون بلكنة مميزة ولكن ذلك لم يسبب أية مشكلة للعملاء. على إدارة مركز الاتصالات أن تتعامل بحذر مع الادعاءات التي تقول إنه يمكن القضاء على اللكنة التي تميز العاملين في الهند، على سبيل المثال، ولكن هذه الادعاءات ليست بالضرورة أن تكون واقعية ولا بد من التعامل معها بحذر.
- **الثقافة:** مما لا شك فيه أن الثقافة تختلف من دولة إلى أخرى، لذلك يجب أن يتأكد مركز الاتصالات، الذي يلجأ إلى التعاقد الخارجي مع الشركات الأجنبية من أن هذه الشركات تتبنى نفس ثقافة المركز وأسلوب العمل فيه وأن هذه الشركة ستلتزم بمتطلبات العملاء والوصول إلى مستوى توقعاتهم.
- **المخاطرة:** ما مدى مخاطرة مركز الاتصالات بالاتصالات المهمة مع العملاء عند التعاقد الخارجي مع شركة أجنبية؟ ماذا لو فسدت الأمور في تلك الشركة الأجنبية؟

هناك طريقة واحدة للتخلص من هذه المخاطر وهي أن يبدأ التعامل مع الشركة الأجنبية من خلال بعض الأعمال غير الحساسة، على سبيل المثال الأنشطة التي لا تتعلق بالتعامل المباشر مع العملاء والاستعلامات الأساسية والتعاملات منخفضة القيمة. إذا أثبتت الشركة الأجنبية كفاءتها في هذه الأنشطة وتم بناء جسر من الثقة المتبادلة، يمكن أن يعهد مركز الاتصالات لهذه الشركة بالمزيد من الأعمال الحيوية في المركز.

- **التعامل مع الشركة الأجنبية:** مما لا شك فيه أن علاقة مركز الاتصالات مع الشركة الأجنبية علاقة مختلفة، تختلف عن العلاقات المتعارف عليها، لذلك من المهم أن تنال إدارة المركز الدعم من جميع الأطراف المعنية داخل الشركة الأساسية لاستراتيجية التعامل مع الشركات الأجنبية والحصول كذلك على دعم الخبراء في إدارة العلاقات مع الشركة الأجنبية.
- **تذبذب سعر الصرف:** على الرغم من التكاليف الإضافية للانتقال بين بلدين، فإن التعاقد الخارجي مع شركات أجنبية أرخص بكثير مما هو متوقع. ولكن على الرغم من ذلك، فإن التذبذب في سعر الصرف قد يرفع تكاليف هذه العملية. يمكن التعامل مع هذه المشكلة من ثلاثة نواحي: التعامل بالعملة المحلية لبلد مركز الاتصالات؛ في حالة التعامل بالعملة المحلية للدولة الأجنبية يمكن لإدارة مركز الاتصالات أن تقوم بتغطية المخاطر عن طريق الاتفاق مع أحد البنوك المحلية على سعر صرف ثابت لمدة معينة، لمدة عام على سبيل المثال. في بعض الأحيان، يفضل اللجوء إلى هذه الطريقة خاصة في أوقات ارتفاع سعر صرف الجنيه الإسترليني. هناك خيار ثالث، وهو من أفضل الخيارات، وهو التعاقد مع شركة بريطانية أو فرع من شركة هندية، في هذه الحالة يكون التعاقد خاضعًا للقانون الإنجليزي أو الإسكتلندي ويكون من حق مركز الاتصالات التعامل بالعملة المحلية.

على الرغم من ذلك، عندما يختار مركز الاتصالات اللجوء إلى شركة أجنبية لا بد من التأكد أن هناك الكثير من المراكز التي تلجأ إلى التعاقد مع الشركات الأجنبية.

تقييم نموذج العمل بالنسبة للتعاقد الخارجي

يجب أن تكون عملية تطوير نموذج العمل من أجل التعاقد الخارجي عملية شاملة ومعدة بشكل جيد. فلا بد من ضمان وجود منهج محاسبي صحيح يضم جميع العوامل المادية

المناسبة. في الغالب، يضم هذا المنهج تكاليف التعاملات المباشرة مع العملاء بالإضافة إلى العمليات الإدارية والعمليات التي لا تتعلق بالتعامل المباشر مع العملاء والتكاليف الإضافية وهامش توقعات الشركاء. يناقش هذا الجزء نسبة التكاليف، بالإضافة إلى كيفية الوصول إلى التوازن الصحيح بين المخاطر وأسلوب المكافآت لطرفي العقد.

العوامل الأساسية في نموذج العمل

تعد عملية كتابة نموذج عمل واضح ومفصل واحدة من أهم الخطوات في التعاقد الخارجي ومن أهم العوامل في نموذج العمل تقييم المخاطر المحتملة والموازنة بين الفرص والفوائد التي تعود من الإبقاء على الاكتفاء الذاتي داخل المركز وتلك العوامل التي تحبذ عملية التعاقد الخارجي. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري فهم المخاطر التي تتضمنها هذه العملية وتحديد كمها.

من الأشياء المتوقعة عند التفكير في التعاقد الخارجي، المعارضة داخل مركز الاتصالات نفسه لهذه الفكرة. سيكون من الصعب التعامل مع التحديات التي تنشأ من داخل المركز في حالة عدم التحديد الجيد لأهداف المشروع وتكاليفه والفوائد التي ستتحقق منه. يختلف نوع المعارضة التي سيقابلها المشروع طبقًا لنوع النشاط الذي سيتم التعاقد بشأنه، ومما لا شك فيه أن قسم الشئون المالية وشئون العاملين وقسم العمليات الداخلية في مراكز الاتصالات من أكثر الأقسام التي تشعر بخطورة هذه الخطوة وبتهديدها لمكانتها في المركز، هذا بالإضافة إلى أقسام المبيعات وخدمة العملاء والتسويق التي قد تتأثر بهذا المشروع. كما أن العاملين الذين سيتأثرون تأثرًا مباشرًا بهذا القرار سيشعرون بالحساسية الشديدة تجاه هذا المشروع، من بينهم، العاملين الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مباشر ورؤساء الأقسام.

يجب أن يحدد نموذج العمل مواصفات دقيقة للفوائد التي ستعود على المساهمين في مراكز الاتصالات جراء هذا التعاقد، ومن ثم يمكن التخلص من المعارضة التي سيقابلها المشروع في مراحله المبكرة. يجب أن يقوم منطق نموذج العمل على الوقوف في وجه الشكاوى المقدمة بشأن فقدان السيطرة أو مناطق النفوذ أو زيادة التكاليف.

هناك أربعة عوامل أساسية يجب أن يقوم عليها نموذج العمل:

- تحديد أهمية النشاط الذي سيتم التعاقد بشأنه وضرورة القيام بهذه الخطوة
- التحديد الدقيق لأسباب التعاقد الخارجي لهذا النشاط
- وضع معايير للنشاط؛ فيجب أولاً فهم التكاليف الحقيقية الداخلية للنشاط ومقارنتها بتطوير الأداء عن طريق التعاقد الخارجي



- فهم العوامل الضمنية الاستراتيجية والسياسية والإدارية لعملية التعاقد

تشير التجارب أن هناك عاملاً مهماً آخر بالإضافة إلى هذه العوامل سالفة الذكر، وهو التعامل مع إدارة مركز الاتصالات بدءاً من عملية التفكير في التعاقد الخارجي إلى تنفيذ استراتيجيات مع عمل وثائق جيدة وواضحة وترتيب الأمور المالية.

تعد المعايير من أهم النواحي التي يتم تجاهلها كثيراً في التعاقد الخارجي. في حالة عدم وجود مصفوفات حالية للنشاط، سيكون من الصعب إثبات السبب في تطور الأداء عند التعاقد مع شركة خارجية.

الجدول (٢٩-١): فوائد التعاقد الخارجي

	النسبة المئوية للشركات التي أيدت هذه النتائج
إعطاء الشركة الفرصة للتركيز على خبرات العمل الأساسية	76
المرونة في تخطيط حجم العمل في المستقبل	67
خفض تكاليف العمليات	65
خفض تكاليف العاملين	63
خدمة متطورة لخدمة العملاء	57
تطوير الشركة وتخفيض حجمها	51
خفض الجهود الإدارية	50
زيادة الأرباح	41
عاملون يشعرون بالحماس للعمل	37
المرونة في التعاقد	36
انخفاض العمليات البيروقراطية	34
عقود واضحة	33
المنافسة	29
التخلص من المركزية في العمل	14
لا أعرف	4

يعد تحديد الالتزامات من جانب الشركة من أهم المتطلبات لإدارة العلاقة مع الشركة الخارجية التي ستتولى مهام العمل. يسهل القول إن قرار التعاقد الخارجي تتخذه الإدارة العامة للشركة الأساسية مرة واحدة ولا يحتاج إلى إشراف بعد ذلك.

قانون انتقال المسئوليات وحماية العاملين

تعد المسائل المتعلقة بالفائض والضرائب من الأمور المهمة في حالة التعاقد الخارجي مع إحدى الشركات لتولي العمل في إحدى العمليات الداخلية في مركز الاتصالات. قد تحدث بعض المخاطر والمسئوليات نتيجة لعملية التعاقد الخارجي بموجب قانون انتقال المسئوليات وحماية العاملين الصادر عام 1981 في المملكة المتحدة. يجب النظر في هذه الناحية في حالة تعرض المركز لمسئولية قانونية أو في حالة إدعاء الطرف الآخر المسئولية.

يجب أن يكون هناك تفسير قانوني واضح ومحدد للمسئوليات المحتملة التي قد تحدث نتيجة التعاقد الخارجي من أجل القيام بنشاط أو عملية ما في مركز الاتصالات أو المسئوليات التي قد تصاحب هذا التعاقد. إن الإطار القانوني الأوروبي المعقد الذي يحيط بقانون انتقال المسئوليات وحماية العاملين له تأثير كبير على قابلية المشروع للنمو ويتطلب رعاية خاصة واهتماماً قبل الالتزام بتوقيع العقد.

هناك ثلاث نواحي أساسية في نموذج العمل قد تنتج فرصاً لتبرير السبب في اللجوء إلى التعاقد الخارجي:

١- تخفيض النفقات بالتخلص من النفقات الإضافية وذلك عن طريق إعادة تخطيط المساحة التي كان مركز الاتصالات يشغلها وتوزيع العاملين على مهام العمل الأخرى

٢- إضافة قيمة كبيرة إلى المركز عن طريق الخبرة الكبيرة التي تقدمها الشركات الخارجية، لأن هذا هو التخصص الأساسي لهذه الشركة، فقد تسبب عملية إدارة هذا النشاط داخل المركز الكثير من المشكلات للشركة الأم. يمكن تقديم أفكار جديدة وتجديد العمليات وطرق التعليم عن طريق الخبرة التي اكتسبتها الشركات الخارجية من التعامل مع عملاء آخرين.

٣- الاشتراك في التقنيات والبنية التحتية الذي من الممكن أن يسبب فعالية مقبولة داخل عمليات الطرف الآخر، هذا بالإضافة إلى العاملين المخصصين لهذا النشاط وخطط

التعيين المستمرة وخطط التشجيع والعمليات العملية والممارسات التي تركز بشكل أساسي على مراكز الاتصالات.

عند تقييم النتائج التي سيحققها التعاقد الخارجي، خاصة ما يتعلق بالادخار وإضافة قيمة جديدة إلى العمل في المركز، فإن معيار المقارنة هو هل ما سيتحقق مساو لهامش الربح الذي تسعى الشركة الخارجية إلى تحقيقه أم أقل منه. إذا تخطت الفوائد والمدخرات الهامش المتوقع فهذا أمر إيجابي، أما في حالة انخفاضهما سيكون من الصعب تبرير ذلك.

يمكن استخدام النماذج المالية الأكثر تعقيداً في شرح السبب في اللجوء إلى التعاقد الخارجي. قد يكون السبيل الوحيد لدخول سوق جديدة بالنسبة للمشروعات الجديدة، هو التخلص من اعتماد مركز الاتصالات بشكل كلي على القيام بجميع المهام داخله. قد يعكس هذا أيضاً اهتمام الشركة الجاد بتجديد المنتجات ونشرها وأن دائرة اهتمامها لا تقتصر على التعامل مع العملاء.

نماذج التعاملات المادية في التعاقد الخارجي

يبين الجدول (٢٩-٢) خيارات تحديد أسعار التعاقد الخارجي والمميزات والمساوئ المتعلقة بكل خيار. تختلف أفضل طريقة لتحديد أسعار العقد باختلاف الحالة من عقد إلى آخر واختلاف السبب وراء اللجوء إلى التعاقد الخارجي. على الرغم من ذلك، لا بد من مناقشة هذه الأمور لفهم الخيارات المتنوعة والأشياء التي تحسب لكل خيار وتلك التي تحسب عليه. تشير التجارب أن الخلط بين ما ذكر آنفًا من أفضل الخيارات، حيث يكون هناك تداخل بين المخاطر التي يتحملها كلا الطرفين. عند تطرق المناقشة إلى المسائل المتعلقة بالدفع تبعًا للأداء، لا بد أن تترك هذه المسألة إلى إدارة الشركة الخارجية. وعند محاولة خفض التكاليف، من الضروري التخلص من التكاليف غير الأساسية ولكن يجب أن تضمن إدارة مركز الاتصالات عدم المساس بالاستثمارات الأساسية. على سبيل المثال، يجب أن تضمن الإدارة وجود مستويات مقبولة من إدارة الحسابات. كما يجب أن تضمن الإدارة مع بداية العقد أن الشركة الخارجية سوف تدخل مرحلة تقديم الخدمات وأنها سعيدة لتولي مسئولية العمل في المركز ولا تشعر أنها قد خدعت. لقد أثبتت التجارب العملية نجاح عملية الاستعانة بخبراء مستقلين لتولي مسئولية التعاقد والوصول إلى صيغة ترضي جميع الأطراف.



الجدول (٢٩-٢): مميزات وعيوب خيارات تحديد الأسعار عند التعاقد الخارجي

هيكل الدفع	مميزات هذه الطريقة	عيوب هذه الطريقة
السعر بالنسبة للوحدة (كل دقيقة أو كل اتصال)	• يسهل إعداد الميزانية الخاصة بها • يسهل تقييمها والتأكد من عملها • يسهل توزيعها بين الأقسام/مراكز التكلفة • سهولة المقارنة داخل الشركة الخارجية • قليل من المكالمات يعني قليلاً من الأجور	• عدم تحمل الشركة الخارجية أية مخاطر • عدم وجود ضمان كاف على حجم العمل والقدرة على القيام به • تركيز غير مناسب على رفع وحدات العائد إلى أعلى درجة
السعر بالنسبة لنتيجة الاتصال (كل صفقة بيع أو مع تحديد ميعاد مع أحد العملاء)	• الاشتراك في المخاطر • الاعتماد على النتائج • حساب عائد الاستثمار • تركيز واضح على الشركة الخارجية	• حسابات معقدة على مدار الوقت • تأثير جانبي في حالة التركيز الشديد على النتائج • تسبب العوامل التي لا تخضع لسيطرة الشركة الخارجية في إحداث حالة من القلق والحذر
أجر ثابت (الاتفاق على أجر سنوي ثابت)	• معرفة دقيقة بالتكاليف • انعدام المخاطر المالية • انخفاض الوقت الذي تقضيه الإدارة في مراجعة الحسابات • أمان مالي للشركة الخارجية يمكنها من الاستثمار في العقد	• قيمة غير معروفة - يمكن أن تؤدي إلى زيادة المبالغ المدفوعة • رؤية محدودة لأداء الشركة الخارجية • تركز الجودة على قدرات الإدارة فقط • يعد الهامش الذي تحصل عليه الشركة الخارجية من أهم الدوافع.
الأجر المفتوح (التكلفة الحقيقية بالإضافة إلى نسبة مئوية ثابتة؛ تتحدد هذه النسبة تبعًا للأداء)	• مخاطر محسوبة • تجنب الأجور المرتفعة • نموذج مقارب لإدارة العمل داخل مركز الاتصالات • دفع هامش كبير للشركة الخارجية في حالة زيادة عائد الاستثمار	• انخفاض الحوافز من أجل تخفيض قاعدة النفقات • صعوبة فهم التكاليف الحقيقية • فهم التكاليف الثابتة والإضافية • صعوبة الإدارة



تقييم الشريك المرتقب

من الصعب تقييم الشركات التي يمكن التعامل معها والتي يجب الرد على عطاءاتها. بشكل مبدئي، يكفي التعامل مع هذه المسألة من خلال العمل المكتبي التقليدي، ولكن لا بد أن تعززها عمليات منهجية لتحديد المواصفات التي يجب توافرها في الشركة الخارجية التي ستتلقى رداً على العرض الذي تقدمت به. تحتاج عملية التقييم هذه إلى عملية دقيقة ونزيهة لاختيار الشركة الخارجية. كما يجب أن يضع القائمون على هذه العملية نصب أعينهم العوامل الوجدانية في تقييم العلاقة الجديدة ومدى مناسبتها والاعتبارات الأخرى الخاصة بالبنية التحتية والكفاءات والقدرات والخبرة.

يمكن لإدارة مركز الاتصالات أن تضمن الوصول إلى أفضل الشركاء باتباع الطرق التي سبق تجربتها وأثبتت نجاحها، فلا توجد طريقة واحدة فقط مناسبة لجميع الحالات. فيما يلي ملخص لطريقة أثبتت التجارب نجاحها والتي يمكن الاستفادة منها في اختيار الشركة الخارجية في المشروعات الكبيرة والصغيرة. عند تطبيق منهج للوصول إلى الشريك المناسب، فإن ذلك لا يعني بالضرورة تأخر هذه العملية بشكل غير مقبول؛ فالنقطة الأساسية هي الوصول إلى عملية يمكن الرجوع إليها وعقد مقارنات معها.

١- تحديد المتطلبات

سواء عند البدء في مشروع جديد من البداية أو تحويل وتطوير مشروع قائم بالفعل، يعد استثمار الوقت لتطوير وتحديد متطلبات كاملة من الأمور غاية في الأهمية، الأمر الذي يحتاج إلى معلومات أساسية اعتماداً على نواحي العمل التي تحتاج إلى التعاقد الخارجي، من أمثلة هذه المعلومات:

- معلومات عامة وأسباب اتخاذ قرار التعاقد الخارجي
- أهداف مركز الاتصالات من هذا التعاقد
- كيفية تقديم الدعم للتعاقد الخارجي وإدارته داخل الشركة التي يوجد داخلها مركز اتصالات
- وصف الخدمات والعمليات التي تحتاج إلى التعاقد الخارجي، مع توثيق عمليات المشروع وتدفق العمل وتوضيح متطلبات العمل والربط بين نواحي العمل المختلفة في الشركة الأساسية

- مصادر الأنشطة الحالية وحجمها ومدتها وأنماطها
- التنبؤ بمستويات النشاط وأسبابها - خطط التسويق والتنبؤ بنمو الشركة وغيرها
- مستوى الخدمة الحالي والمؤشرات الأساسية للإنجازات إلى جانب أهداف العقد الجديد
- متطلبات النظم - نماذج العمل الحالية والتطورات الجديدة المطلوبة وغيرها
- المعلومات الإدارية ومتطلبات إعداد التقارير
- متطلبات إدارة الجودة
- مستوى الشركة المطلوب التعاقد معها لأداء العمل بنجاح وتعريف المهارات والتدريبات المطلوبة
- عرض رؤية الشركة الأساسية للعلاقة مع الشركة الخارجية بما في ذلك الملكية والاسم التجاري والمسائل الثقافية
- جدول مواعيد للمشروع مع تحديد المواعيد النهائية للقيام بالأعمال
- الشخصيات الأساسية والمسئوليات
- التكاليف والميزانية وعائد الاستثمار المنشود
- القيود - على سبيل المثال، الموقع أو المشكلات المحتملة

بعد التحديد المفصل للمتطلبات، تصبح إدارة مركز الاتصالات قادرة على التحديد الدقيق للشركة التي يمكنها تحقيق هذه الأهداف بأفضل شكل ممكن، خاصة فيما يتعلق بالخبرة وحجم الشركة الخارجية وقدراتها وموقعها وأسلوب الإدارة فيها.

٢- تعريف وتحديد مواصفات الشركة الخارجية المحتملة

بعد تحديد المواصفات المبدئية المطلوبة في الشركة الخارجية - نوع الشركة وحجمها والخبرة المطلوبة في التعامل مع أعمال مراكز الاتصالات وموقع الشركة وغيرها من المواصفات - تحتاج إدارة مركز الاتصالات إلى عمل قائمة بأسماء الشركات المحتملة كنقطة بداية.

يجب أن تعد إدارة المركز قائمة مراجعة للمعلومات الأساسية التي تحتاجها لإبرام العقد. يجب أن تطلب الإدارة هذه الأشياء:



- **الخبرة**
  - أنواع العمل والقطاعات المقابلة
  - عدد العقود التي تم إبرامها من قبل وحجمها ومدتها
  - قائمة العملاء الذين سبق لهم التعامل مع الشركة
  - ما يمكن للشركة الأساسية أن تقدمه
- **معلومات عن الشركة**
  - حجم الشركة (على سبيل المثال، عدد وحدات العمل وحجم الاتصالات الحالي)
  - تاريخ إنشاء الشركة ومن يملكها والأرباح التي تحققها ومعدلات النمو
  - تاريخ الشركة في التسويق ودراسات الحالة ذات الصلة
  - مراجعة تفاصيل العقد
- **نظام العمل**
  - استخدام وحدات العمل الحالية (كم القدرات المستخدمة) والسعة المتاحة وخطط النمو
  - الهيكل الإداري
  - استقرار القسم الإداري
  - استقرار الأقسام المعنية بتنفيذ مهام العمل - العاملين ورؤساء الأقسام
- **روح الشركة**
  - شهادات الجودة مثل الأيزو وغيرها من الشهادات المتخصصة أو الالتزام بمعايير رابطة مراكز الاتصالات
  - عضوية الشركة في الهيئات الصناعية مثل رابطة مراكز الاتصالات
  - ما نوع العمل الذي تبحث عنه الشركة؟

عند طلب إدارة مركز الاتصالات هذه المعلومات كيف كان تعامل الشركة الخارجية معها؟

يمكن لإدارة مركز الاتصالات أن تجمع المزيد من المعلومات الإضافية التي تجعلها تشعر بالتوافق بينها وبين الشركة الخارجية، وهناك عدة طرق للقيام بذلك:



- زيارة الشركة لمشاهدة مناخ العمل على الواقع ومقابلة أعضاء القسم الإداري
- دعوة الشركة الخارجية لعرض موقفها ونواياها ورؤيتها للعمل الذي ستقوم به نيابة عن مركز الاتصالات عن طريق الإجابة على بعض الأسئلة القصيرة. على سبيل المثال، قد يساعد ذلك إدارة المركز في التوصل إلى فهم حقيقي لرؤية الشركة الخارجية لسوق العمل في مراكز الاتصالات والطريقة التي ستتعامل بها الشركة في تقديم الخدمات لعملاء المركز بحيث تحافظ على مكانة المركز في أعين عملائه.

بعد أن تقوم إدارة المركز بجمع جميع المعلومات اللازمة وتكوين الآراء حولها، يمكن وضع هذه المعلومات في جداول إليكترونية حتى يمكن المقارنة بسهولة بين الشركات ووضع نظام تقييم للوصول إلى القائمة النهائية التي تضم أسماء الشركات التي سيتم دعوتها للتقدم للمناقصة. من الحكمة أن تطلب إدارة المركز من الشركات توقيع عقد خاص قبل دعوتها للمشاركة في المناقصة.

٣- دعوة للمشاركة في المناقصة

تعتمد الدعوة إلى المشاركة في المناقصة على وثيقة تحديد المتطلبات. ينبغي أن تحدد إدارة مركز الاتصالات متطلباتها تحديداً دقيقًا إذا كانت تنوي الاشتراك بدرجة كبيرة في الإدارة المستمرة للنشاط الذي تبحث بشأنه عن مصدر خارجي للقيام به. وبالمثل، فقد تريد إدارة المركز من الشركة الخارجية أن تبادر بالعمل وتبحث عن الحلول المبتكرة للتحديات التي تواجهها. بغض النظر عن الأشياء التي تريدها إدارة مركز الاتصالات، يجب أن تقدم دعوة المناقصة المعلومات الكافية للشركة كي:

- تفهم متطلبات العمل بالتفصيل للتعرف على كيفية الوصول إلى هذه المتطلبات وتحقيقها
- تقدم الحلول أو تشرح نواياها في التعامل مع هذه المتطلبات
- تحدد التكاليف التي تحتاجها

يجب أن تضم دعوة المناقصة تعليمات حول:

- كيفية الرد على الدعوة ـ الأشياء التي يجب تقديمها وتلك التي يجب تجنبها (على سبيل المثال، الطريقة التي تفضلها إدارة المركز في تقديم التكاليف من أجل سهولة عملية المقارنة)

- الموعد النهائي لتقديم الرد وطريقة تقديمه (على برنامج كمبيوتر أم بالشكل التقليدي ولمن يسلم الرد)
- كيفية الحصول على إجابات للأسئلة حول المناقصة أو متطلباتها أو الموعد النهائي، قد تفضل إدارة المركز تقديم إجابات عن جميع الأسئلة لجميع الشركات بغض النظر عن مصدر السؤال.

على الرغم من الضغط الذي تسببه عملية التعاقد الخارجي حتى يتم الانتهاء منها في أسرع وقت ممكن، فإنه من الضروري إعطاء المتقدمين للمناقصة الفرصة لتوجيه الأسئلة وتمكين العاملين المختصين من تقديم الإجابة المناسبة. يكفي أسبوعان أو ثلاثة للانتهاء من المناقصة إلا إذا كانت المتطلبات غاية في التعقيد أو أن العاملين الأساسيين غير متواجدين نتيجة للإجازات الرسمية أو أسباب أخرى.

٤- اتخاذ القرار

على الرغم من أهمية الأسعار، فإنها ليست المؤشر الوحيد لاختيار الشركة الخارجية إذا كانت إدارة مركز الاتصالات لا تريد أن تفشل في التعاقد الخارجي. ستتوصل إدارة مركز الاتصالات، أثناء العمل على تحديد المتطلبات وإعداد دعوة المناقصة، إلى عدد من العوامل المهمة التي تحتاجها ويجب أن تلتزم بها الشركة الخارجية والتي سيكون لها أثر كبير على قدرة الشركة الخارجية في تقديم الخدمات والعمل على الالتزام بالمتطلبات بنجاح.

تضم هذه العوامل، على سبيل المثال:

- الخبرة في عمليات التعاقد الخارجي المشابهة
- توفر قوة عاملة ثابتة ومؤهلة
- رئاسة إدارية وتنظيمية
- هيكل قدرات النظم وتقديم الدعم

من الممكن إعداد قائمة بالمواصفات والموازنة بينها لوضع معايير موضوعية وموحدة يمكن على أساسها تقييم العروض المقدمة للمركز من الشركات الخارجية.

قد تقوم هذه المعايير على عدد من المتغيرات المذكورة في المجموعات التالية:

القدرات المادية

الخبرة

السلوك

عرض التكاليف والعقد

العامل البشري

تعتمد أهمية كل مجموعة من العوامل وكل عامل داخل كل مجموعة على قيمتها أو قيمته بالنسبة للشركة الأساسية. يجب أن يتم تطوير أسلوب التقييم جنبًا إلى جانب مع دعوة المناقصة، لضمان ذكر جميع العوامل المهمة في اتخاذ القرار، كما أن ذلك سيساعد في تقييم المناقصات بشكل أكثر وضوحًا.

هناك نقطة لا بد من الاحتياط لها، وهي عدم الوقوف على عروض المبيعات والنظر لما هو أبعد من ذلك للتحقق من مستوى الخبرة الحقيقية. على إدارة المركز أن تلتقي بفريق العمل المسئول عن الوفاء بمتطلبات العمل، وحينئذ تقرر هل يمكن التعامل معهم؟ هل من الممكن الوثوق بهم؟

التعاقد واتفاقيات مستوى الخدمة وعيوب الارتباط الرسمي

تعد مرحلة إبرام العقد من أخطر المراحل في عملية التعاقد الخارجي بأسرها لأنها تحدد الأسس التي ستقوم عليها العمليات وطريقة الدفع والإدارة. كما يجب أن يحدد العقد السعر ومستويات الخدمة وإعداد التقارير وعمليات الإدارة، كما يمكن عمل ملحق خاص بكل نقطة من هذه النقاط. إن العقد هو وثيقة العمل التي يرجع إليها كلا الطرفين؛ ومن ثم يجب أن يوافق عليه الطرفان وأن يضمن تحقيق النفع لكليهما وأن يكون مطابقًا لأحدث التطورات.

يجب أن تقوم مفاوضات العقد على النقاط التالية:

- مدة العقد
- تعريف الخدمة التي سيتم تقديمها ونطاق هذه الخدمة
- مستويات الخدمة المطلوبة



- التزام الشركة الأساسية
- هيكل الإدارة
- السرية وإصدار البيانات
- تحديد المعايير
- التعامل مع المشكلات
- إعداد التقارير والإدارة
- خروج الإدارة
- تغيير الإدارة
- البت في المشكلات
- السعر والأداء والتكاليف

الوصول بالعلاقة مع الشركاء إلى أفضل حالاتها

بعد تحديد الشركة الخارجية وبدء التعامل معها، تحتاج العلاقة إلى الإدارة المستمرة وتقديم الدعم؛ حيث تتطلب العلاقة الإيجابية بين مركز الاتصالات والشركة الخارجية الاحترام المتبادل والتعاون. كما تقوم هذه العلاقة الإيجابية على إعداد التقارير المناسبة في الوقت المناسب، وتحديد معايير وأسس مراقبة ثابتة وإثبات صحة هذه المعايير بموافقة الطرف الآخر. فدون استخدام صحيح لهذه الأشياء، من الممكن أن تحدث مشكلات أو سوء فهم أو نزاعات.

البدء بداية جيدة

يجب أن تضع إدارة مركز الاتصالات نصب عينيها حقيقة أن عملية التعاقد الخارجي لا تنتهي بتوقيع العقد بل هي عملية مستمرة، وألا تغفل عن هذه الحقيقة منذ بداية العمل في تحديد النشاط الذي يحتاج إلى التعاقد الخارجي وعملية تقييم الشركات الخارجية والإعداد للمناقصة والمفاوضات بشأن العقد. لا ينتهي التعامل بين مركز الاتصالات والشركة الخارجية بمجرد توقيع العقد، بل أن ذلك يعني بداية مرحلة التعامل الجاد ويشعر الطرفان بقيمة ما تم إنجازه في مراحل التعامل السابقة. تسفر العمليات التي تمت إدارتها بشكل جيد عن علاقات

جيدة، أما مشروعات التعاقد الخارجي التي لم تُدَرْ بشكل جيد فمن المحتمل أن تواجه الكثير من الصعوبات منذ البداية.

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على تطور علاقة التعاقد الخارجي، من بين هذه العوامل:

- أسلوب الشركة الخارجية في الإدارة
- حالة مركز الاتصالات
- وضوح الشركة الخارجية
- درجة الصراحة والشفافية والثقة في العقد
- التوافق بين الطرفين

من الممكن أن تصبح هذه النقاط من أسباب الخلاف بين المركز والشركة الخارجية طبقًا لمستوى الأداء الذي تم الوصول إليه خاصة عند التعاملات الشخصية بين الأشخاص من كلا الطرفين.

يمكن أن تساعد إدارة سياسات التعاقد الخارجي، بدءًا من التسويق الداخلي وإقناع الأطراف المسئولة داخل الشركة منذ البداية وحتى تحقيق مستوى عال من الدعم والرعاية للأهداف، في التغلب على المعوقات. تشير إحدى الدراسات أن 60 في المائة من المديرين يخافون من فقد السيطرة، بينما يخاف 48 في المائة فقد القدرة على الاتصال. في الوقت نفسه، تشير دراسة أخرى أن 48 في المائة من المديرين يخافون من فقد السيطرة على الأمور نتيجة للجوء للتعاقد الخارجي، بينما قال 84 في المائة إن التعاقد الخارجي يحد من التكاليف ويزيد فعالية العمل. تبين هذه الإحصائيات مدى الصراع الذي يدور في عقول المسئولين في الإدارة العليا، في مراكز الاتصالات، حول مخاطر المشروع والفوائد التي من الممكن أن يحققها. كما تبين أن العلاقة تحتاج إلى أن تتم إدارتها على المستويين الوجداني والعقلي.

هناك فروق أساسية بين العلاقات المختلفة في التعاقد الخارجي. على سبيل المثال، من الممكن أن يتعاقد مركز الاتصالات مع شركة خارجية، تتمتع إدارتها بالذكاء والحيوية والنشاط، لتولي مسئولية أحد الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير مرونتها. قد تكون هذه هي الميزة التنافسية التي يحتاجها هذا النشاط، ولكن يجب أن تدرك إدارة مركز الاتصالات أن علاقات العمل من الممكن أن يصيبها بعض التوتر والإحباط في ظل وجود ثقافتين مختلفتين في شركتين.



الوصول إلى النجاح

هناك أربع علامات أساسية على نجاح العلاقة مع الشركة الخارجية:

- إيجاد رؤية مشتركة
- استخدام معايير فعالة للأداء
- عمل آليات واضحة للاتصال عن بعد
- وضع خطة واضحة للتعامل مع الأحداث الطارئة واستراتيجية لإنهاء العلاقة

تعد المراجعة المستمرة للأداء ومقارنته بالأهداف من العوامل الأساسية في إدارة العمليات في مراكز الاتصالات. من الممكن أن تتم هذه العملية بسهولة من خلال التقارير الاستثنائية التي يمكن من خلالها الالتزام ونقل هذا الالتزام إلى الشركة الأساسية. ولكن البيانات لا تخبر عن الحقيقة كاملة؛ فلن يعكس النظام الآلي لتوزيع الاتصالات أو أية إحصائيات تكنولوجية جودة الاتصالات وجودة الخدمة وتأثير ذلك على العملاء.

قد يكون من الصعب إقناع المديرين الكبار بالتغاضي عن البيانات الورقية، على الأقل لأنه على الرغم من أن مؤشرات الأداء تقدم صورة واضحة للأداء، فإن المعايير البرمجية عادة ما تكون نسبية أو حتى موضوعية. يمكن تفسير النسبة العالية من المكالمات التي لم يرد عليها أحد بأن لها تأثيراً على النتيجة النهائية بسبب فقدان بعض الأعمال التي كان من الممكن الحصول عليها. ولكن من الممكن ألا يتعامل الكثير من المديرين والإدارة العليا بالطريقة نفسها مع تأثير والتعامل مع المكالمات بطريقة سيئة على النتيجة النهائية.

إدارة المشكلات التي تنشأ مع الشركة الخارجية

إن حدوث المشكلات بين مركز الاتصالات والشركة الخارجية أمر عادي ووارد نتيجة لمدى الموارد العاملة في مركز الاتصالات ودرجة الاتصال بقاعدة العملاء وآليات العمل. لا بد من مواجهة هذه المشكلات والعمل على إيجاد حل لها باستخدام المعلومات والمفاوضات ولو أمكن التوسط، بدلاً من التعامل معها بسلبية. لا تستطيع الشركات التي تلجأ إلى التعاقد الخارجي إنهاء العقود بعد إبرامها؛ ومن ثم فإن حل المشكلات مهارة لا بد من اكتسابها.

تكرار حدوث المشكلات

تعاني جميع أنواع الأعمال من المشكلات من وقت لآخر؛ ولكن مع اختلاف درجة تعقيد المشكلة وسهولة التعامل معها. لا تتميز مراكز الاتصالات بحدوث المشكلات أكثر من غيرها

من المشروعات، ولكن هناك بعض النواحي من الأنشطة التي تقوم على التعامل مع العملاء والتي تؤدي إلى تفاقم المشكلات بشكل سريع أو تعرض العمل للخطر. ولكن تتميز هذه النواحي بسهولة التعرف عليها وتحديدها (فقد تكون المشكلة اتصال هاتفي فاشل) أكثر من التعرف على مشكلة في خط إنتاج في مشروع صناعي أو مشكلات وقت التوقف في مشروعات تكنولوجيا المعلومات التي تلجأ إلى التعاقد الخارجي.

هناك خمسة أسباب عادة ما تكون السبب في حدوث المشكلات في العلاقة بين مراكز الاتصالات والشركات الخارجية وهي:

١- **مشكلات التكاليف/الأسعار:** هذه واحدة من مناطق الصراع التي تتكرر بشكل كبير وغالبًا ما يكون السبب وراءها أن أحد الطرفين يشعر أنه لم يحصل على جميع حقوقه في أثناء التعاقد.

٢- **انعدام مهارات الإدارة:** تعد خبرات الشركة الأساسية في مجال مراكز الاتصالات ضئيلة بشكل نسبي. يشكل ذلك مشكلة للشركة التي تلجأ إلى التعاقد الخارجي، وذلك لأنها لا تعي آليات العمل وحدوده وكيفية تطوير الأداء.

٣- **الاندماج غير الكامل بين مراكز الاتصالات وشركاتها:** قد يعاني مركز الاتصالات الذي يلجأ إلى التعاقد الخارجي من عدم اندماجه داخل الهيكل الإداري في الشركة الأساسية، ومن هنا ينشأ الاختلاف بين أهداف الشركة وأهداف المركز. وقد يعني ذلك أيضًا أن تمثيل مركز الاتصالات لاسم الشركة التجاري ومكانتها تمثيل ضعيف.

٤- **ضعف التخطيط الاستراتيجي طويل المدى:** تلجأ مراكز الاتصالات في الغالب إلى التعاقد الخارجي للوصول إلى أهداف معينة، وبعد ذلك يتم إضافة أهداف أخرى، دون عمل التغييرات اللازمة في العمليات؛ أو يلجأ المركز إلى التعاقد الخارجي دون النظر في تطوير خدماته لتناسب الأهداف الجديدة. أو قد يرى الكثيرون أن مراكز الاتصالات ليست ذات أهمية في حين أنها بالفعل جزء لا يتجزأ من العمل.

٥- **المنافسة بين جودة الخدمة وهامش ربح الشركة الخارجية:** لا يريد أي من الطرفين أن يشعر أن الطرف الآخر قد استغله، ولكن غالبًا ما يكون هناك عدم توازن كبير لصالح أحد الطرفين على حساب الآخر نتيجة لطريقة التفاوض على العقد مما يؤدي إلى حدوث مشكلات خاصة بالخدمات بشكل سريع.

من الصعب إيجاد توازن بين السعر والجودة بالنسبة لكلا الطرفين، لا سيما إذا كان تخفيض النفقات من الأسباب التي دعت مركز الاتصالات إلى التعاقد الخارجي أو لو كان المقياس الوحيد للنجاح هو البيانات الورقية للأداء. لقد بدأت بعض الشركات في الاهتمام بالجودة والموازنة بينها وبين التكاليف ومن ثم الوصول إلى علاقة جيدة مع الشركة الخارجية. وعلى الرغم من ذلك، فإن أعلى المستويات التي من الممكن أن تصل إليها الشركة هي التعامل مع القيمة ولكن القليل من الشركات تتعامل معها بهذا الشكل.

بعيداً عن المشكلات التي تتكرر كثيراً بشأن العقود ومستوى الأداء والأسعار، هناك ثلاثة أسباب أخرى لحدوث المشكلات. هذه الأسباب هي:

١- **فجوة مهارية كبيرة في الإدارة المتوسطة**: على الرغم من أن الإدارة العليا هي صاحبة القرار في مراكز الاتصالات، فإن الإدارة الفعلية في يد الإدارة المتوسطة أو تلك في المرتبة الأدنى من ذلك. في هذه الحالة قد، لا يكون المديرون على مستوى المهارات والخبرة المطلوبة للتعامل مع المهام الخطيرة مثل التنبؤ ووضع الجداول وإدارة الجودة وإدارة المهارات والعاملين.

٢- **مبالغة الشركة الخارجية في تعظيم قدراتها**: مع نمو الاتجاه إلى التعاقد الخارجي، بدأت الشركات الخارجية في المبالغة في وصف قدراتها وطاقاتها من أجل كسب المزيد والمزيد من العقود؛ مما يعني أن هذه الشركات تتجاوز الحدود الفعلية لمهاراتها في المشروعات الكبيرة مما يؤدي إلى انخفاض مستوى وجودة الخدمة المطلوبة.

٣- **التوقعات المبالغة من جانب مراكز الاتصالات**: قد يتوقع مركز الاتصالات توقعات خاطئة من الشركة الخارجية نتيجة المعايير السيئة المتوقعة عن مستويات الأداء وتقديم الخدمات عند كل مستوى من مستويات الاستثمار، الأمر الذي سيؤدي إلى عدم الشعور بالرضا عن العمل الذي تقوم به الشركة الخارجية.

حل المشكلات واستخدام الوساطة

يعكس أسلوب تعامل مركز الاتصالات أو الشركة الخارجية الثقافة السائدة في أي منهما. في الوقت الذي يتجه فيه التعاقد الخارجي إلى الابتعاد عن الاستراتيجيات ويتجه نحو تحقيق أقل سعر ممكن في العقد، ظهرت كذلك طرق جديدة للتعامل مع المشكلات. هناك اتجاه كبير، في مجال مراكز الاتصالات، إلى الحاجة إلى العمل مع جميع الشركاء في مجال

الأعمال للحفاظ على التركيز والتحديث والحصول على الفوائد. ويظهر هذا في مسئولية الشركة أمام المساهمين وليس أمام المستثمرين.

في هذا العالم الاجتماعي - الاقتصادي الكبير، بدأت المفاوضات والوساطة تحل محل التنازع. تشير التسوية السياسية ومفهوم التفاوض من أجل السلام أنه من الممكن التعامل مع المشكلات العضال من خلال المفاوضات المستمرة التي لا تهدأ والالتزام بالبحث عن الحل. يمكن اللجوء إلى شخص ليقوم بدور الوسيط بين الشركتين لأنه في هذه الحالة سيكون مثل الوسيط الأمين الذي يبحث مع كلا الطرفين أسباب المشكلة مع الالتزام بالموضوعية والاستقلالية.

تتدهور العلاقات في بعض المواقف إلى حد استحالة التوصل إلى حل، أو إلى حد اعتقاد كلا الطرفين أو أحدهما أنه ليس من المجدي السعي إلى حل هذه المشكلة أو تحسين العلاقات. في هذه الحالة، لا بد من النظر في ثلاثة مبادئ:

١- الاستعانة بمساعدة قانونية متخصصة لضمان أن الموقف التجاري تحت السيطرة وأن مركز الاتصالات ليس معرضاً لدعاوى خرق العقد أو ما شابه

٢- الحفاظ على الصراحة والحوار مع الشركة الخارجية والعاملين فيها لضمان وجود اتصالات جيدة وواضحة في أثناء عملية الانفصال وفسخ العقد وذلك للوصول إلى أفضل أشكال الدعم والالتزام إلى أطول مدة ممكنة. يمكن لمركز الاتصالات أن يقدم بعض المكافآت إلى الشركة الخارجية عند انتهاء العقد لضمان الولاء والدعم في مرحلة فسخ العقد، وذلك على الرغم من المبادئ الشائعة في مثل هذه المواقف والتي تؤدي إلى فشل العلاقات التجارية. فتقديم هذه المكافآت قد يساعد مركز الاتصالات في هذه الفترة الحرجة وفي الوقت الذي يعتمد فيه على الشركة الخارجية.

٣- على مركز الاتصالات أن يتأكد من فهم أسباب فشل هذه العلاقة وأن هذه الأسباب - التي أدت إلى فسخ العقد - لن تتكرر مرة أخرى مع الشركة الجديدة. قد تكون هذه الأسباب ناشئة عن الطريقة التي تم بها إبرام العقد في المرة الأولى أو نتيجة لطبيعة العقد وهيكل النفقات أو نتيجة لفريق العمل المسئول عن العلاقة مع الشركة الخارجية أو الإجراءات المستخدمة للتعامل مع الشركة الخارجية.

الملخص

هناك أربعة مبادئ أساسية قد تفيد مركز الاتصالات بشكل كبير في المستقبل وسوف تحقق اختلافًا كبيراً في التعاقد الخارجي. هذه المبادئ هي:

١- لا يوجد سبيل واحد فقط للتعاقد الخارجي؛ لا يجب أن يتقيد مركز الاتصالات بالمناهج السابقة أو المناهج الأخرى الخاصة بالتعاقد الخارجي. تظهر كثير من المناهج بين الحين والآخر وقد يكون أي من هذه المناهج مناسبًا لأسلوب العمل في المركز أكثر بكثير من أي من المناهج الشائعة. كما يمكن الاستعانة بالحلول المبتكرة التي حققت نجاحًا كبيراً.

٢- على إدارة مركز الاتصالات ألا تحاول الإلقاء باللوم على أحد في حالة عدم سير الأمور على ما يرام أو الادعاء أن هناك بعض الأمور التي خرجت عن نصابها الصحيح والمسئول عن ذلك هوالطرف الآخر. إن التعاقد الخارجي علاقة ثنائية ويجب أن يعمل الطرفان على إنجاح هذه العلاقة.

٣- ينتج من النقطة الثانية، أنه كلما زاد إسهام مركز الاتصالات في التعاقد الخارجي والعلاقة مع الشركة الخارجية زادت النتائج الجيدة التي ستعود عليه. لا يجب النظر إلى التعاقد الخارجي كوسيلة للتخلص من إحدى المشكلات وبعض المسئوليات. فكما تقول الاستراتيجيات إن هذه الطريقة محكوم عليها بالفشل. ما زال العملاء يتعاملون مع الاسم التجاري لمركز الاتصالات وعملياته ومنتجاته وخدماته. إذا تخلى المركز عن مسئولياته، فهذا أمر متروك له.

٤- يجب أن يتم إبرام العقد بشكل دقيق مع التركيز على المسائل التجارية، وعلى إدارة المركز ألا تنسى أن إبرام العقد أمر سهل ولكن فسخه أمر ليس بالهين.

الجزء الخامس

إقامة علاقات مثمرة مع العملاء

يعد فهم كيفية تحقيق المبيعات وكسب ولاء العملاء من أهم العوامل في خدمة العملاء. بالإضافة إلى ذلك، يعد البحث عن طرق جديدة ومبتكرة من أهم عوامل البيع المتقاطع وأنواع البيع الأخرى، وذلك نتيجة الانحسار المتزايد لهامش الربح وزيادة التكاليف. يطرح هذا الجزء بعض الأفكار والطرق التي أثبتت فعاليتها لتعزيز وتسويق وخدمة العملاء والبيع لهم.

- إجراء تعاملات مربحة مع العملاء
- قسم المبيعات الداخلي
- التسويق الفعال عبر الهاتف
- إدارة الحملات التسويقية

الفصل الثلاثون

إجراء تعاملات مربحة مع العملاء

على مدار التاريخ القصير لمراكز الاتصالات، تطور الهاتف من كونه وسيلة استراتيجية ليصبح في قلب عروض مراكز الاتصالات الكبيرة ذات العلامات التجارية؛ ويدل على ذلك وجوده في كثير من أسماء الشركات. أدت الحاجة إلى الاستفادة القصوى من كل تعامل مع العملاء والسعي وراء تلبية احتياجاتهم إلى دفع عجلة تطور الهاتف وتأثيرها على التعاملات مع العملاء. يناقش هذا الفصل كيف أن الحوار الصريح المفتوح المتبادل الذي يتم عن طريق الهاتف ظل من أهم العوامل في إقامة العلاقات مع العملاء واستمر ليثبت فعالية هذه الطريقة التقليدية إلى جانب القنوات الأخرى مثل البريد الإليكتروني والويب.

دائرة العلاقات

لقد وضعت دائرة العلاقات لتحدد إطاراً للأشياء التالية:

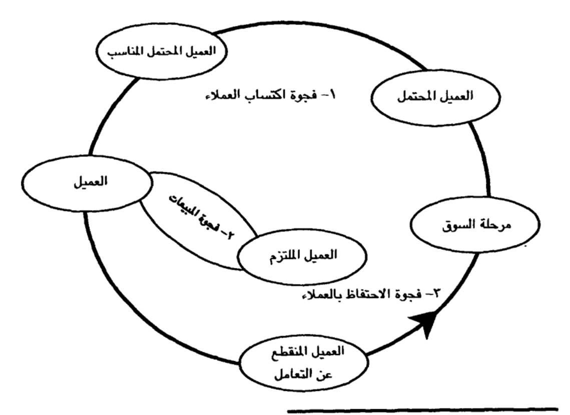
- فهم مراحل تطور علاقة العملاء مع مركز الاتصالات
- تحديد فرص تعظيم قيمة العملاء في كل مرحلة

هناك ست مراحل في هذه الدائرة وهي:

- **مرحلة السوق:** قاعدة العملاء المحتملين الذين قد يصبحون على وعي بوجود المركز ويعملون على إقامة علاقات دائمة معه
- **العميل المحتمل:** يدرك العميل في هذه المرحلة الشركة (على سبيل المثال، يعرف الشركة ويرى قيمتها الفريدة وغير ذلك) ولكنه لم يتحرك بعد نحو الالتزام معها.
- **العميل المحتمل المناسب:** يكون العميل في هذه المرحلة على حافة البدء في الالتزام مع الشركة.
- **العملاء:** عندما تتم عملية الشراء يصبح المشتري عميلاً.
- **العملاء الملتزمون:** في هذه المرحلة، يصبح العميل ملتزمًا بشكل كبير بالتعامل مع الشركة ومنتجاتها وخدماتها. في هذه المرحلة القصوى من عمر الدائرة، يكون هناك ارتباط بين الاسم التجاري *للشركة والعميل الذي يطلق عليه "العميل الملتزم"*.

- **العملاء المنقطعون عن التعامل:** يصل العميل إلى هذه المرحلة بعد أن يكون قد استنفد التعامل مع الشركة. وعندما ينقطع العميل عن التعامل مع الشركة يصل مرة أخرى إلى مرحلة السوق.

يفصل بين كل مرحلة وأخرى مرحلة تسمى بالفجوة كما هو موضح بالشكل (٣٠-١):



الشكل (٣٠-١): أين يقع العملاء في دائرة العلاقة؟

- **فجوة اكتساب العملاء:** هي فرصة اكتساب المزيد من العملاء الذين يمكن للمركز أن يحقق أرباحاً جراء التعامل معهم.
- **فجوة المبيعات:** هي فرصة البيع لمزيد من العملاء الحاليين لزيادة شعورهم بالولاء وزيادة الأرباح.
- **فجوة الاحتفاظ بالعملاء:** هي فرصة الحفاظ على العملاء الذين يمكن للمركز أن يحقق أرباحاً جراء التعامل معهم.

تحتاج إقامة علاقات فردية مع العملاء وتحقيق قيمة محتملة من هؤلاء العملاء إلى العمل على سد هذه الفجوات عن طريق تلبية احتياجات وتوقعات العملاء من خلال التعاملات الفعالة مع المكانة التجارية ولحظات الصدق (التي تعرف في الإنجليزية باسم Moments of Truth وتعرف اختصاراً بـ MOT).

لحظات الصدق

تحدث لحظات الصدق (المصداقية في التعامل) عند التعامل بين الشركة والعميل، نتيجة لذلك، يكون لدى العميل فرصة لتقييم أو إعادة تقييم علاقته مع الشركة. من الممكن أن يكون ناتج عملية التقييم هذه إيجابياً أو سلبياً أو محايداً.

مثال بسيط على ذلك، عندما يتصل العميل بالشركة ليعبر عن شكواه، فإذا تعاملت الشركة مع هذه الشكوى بشكل جيد وعملت على التوصل إلى حل لها، سيشعر العميل بإيجابية التعامل مع هذه الشركة، أما في حالة تجاهل الشركة لهذه الشكوى سيشعر العميل بسلبية الشركة في التعامل مع الشكاوى.

مثال آخر، عندما تعلم الشركة بموعد ذكرى سنوية خاصة بالعميل أو تغير طرأ على حياته فتبادر بالاتصال به والتواصل معه. إذا كان العرض أو الاتصال ذا صلة بالمناسبة، سيشعر، العميل بشعور إيجابي تجاه الشركة.

حدد الخبراء ثلاث لحظات صدق أساسية في علاقة العميل مع الشركة وهي:

- لحظات صدق من جهة الشركة
- لحظات صدق من جهة العميل
- العوامل البيئية المؤثرة في لحظات الصدق

لحظات صدق من جهة الشركة

تأتي لحظات الصدق من جهة الشركة نتيجة للعمل، ويسفر عنها تواصل وقتي بين الشركة والعميل، مثلا لتحصيل الفواتير أو تحديث المنتج. من السهل التخطيط لهذه اللحظات وإدارتها لأن المسئولين في الشركة يعرفون متى يجب الاتصال بالعملاء ومن هو العميل الذي سيتم الاتصال به (على أساس ملف العميل وسلوكه وحجم مشترياته). من الأمثلة الجيدة على ذلك الاحتفال بمناسبة سنوية للعميل.



لحظات الصدق من جهة العميل

من الممكن أن يبدأ أي عميل لحظات صدق مع الشركة، فقد يكون السبب فيها على سبيل المثال التقدم بشكوى أو تقديم استفسار. لذلك، تجد الشركة صعوبة في التنبؤ بهذه الاتصالات والتعامل معها. مما لا شك فيه أن لحظات الصدق هذه صفة مميزة للعلاقات مع العملاء. عند شراء سيارة جديدة أو ميلاد مولود جديد أو الانتقال من وظيفة إلى أخرى، كل هذه التغييرات وغيرها من الممكن أن تجعل العميل يتخذ قرارات سريعة ومهمة قد تؤثر على مجرى حياته.

تتميز لحظات الصدق من جهة العميل بالناحية العاطفية حيث يقضي العميل بعض الوقت في التخطيط والإعداد لها.

العوامل البيئية المؤثرة في لحظات الصدق

العوامل البيئية هي عوامل مثل سحب المنتج من السوق أو تغيير سعره والتي في الغالب تقوم على مقدار بسيط من التخطيط بين الشركة والعميل.

من الممكن وضع لحظات الصدق على دائرة العلاقات مع العملاء من أجل التطوير المستمر لسلسلة من الاتصالات مع مجموعات العملاء. في بعض الأحيان، يشار إلى هذه اللحظات باستراتيجيات إدارة العلاقات.

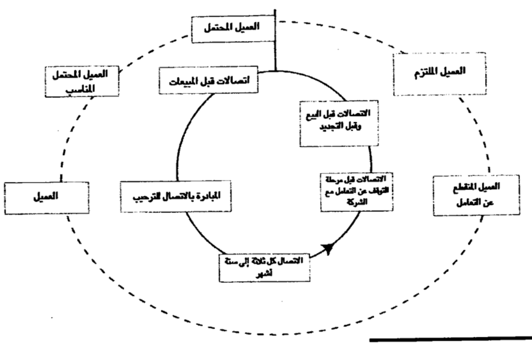
أمثلة نموذجية: تطبيقات العمل

بشكل مبسط، يمكن عمل مخطط لسنة عادية في حياة العميل. فيعد العميل في الشهر الأول عميلاً محتملاً مناسباً، وبحلول الشهر الأخير إما أن ينتقل العميل إلى مرحلة الالتزام أو يقطع علاقته بالشركة.

العميل من مرحلة العميل المحتمل إلى مرحلة العملاء

يعد الوقت بين مرحلة العميل المحتمل إلى مرحلة العملاء من أهم لحظات الصدق، لأنها تشكل بداية العلاقة مع العميل. على إدارة مركز الاتصالات أن تفكر في أهمية التعامل الجيد مع الاتصال الذي يجريه العميل من أجل الاستفسار عن أحد المنتجات في حالة إذا كان العميل قد أجرى اتصالات أخرى مشابهة مع الشركات المنافسة. هناك طريقة فعالة لذلك وهي التأكيد على الاسم التجاري للشركة الذي يميزها عن غيرها من الشركات المنافسة.

يقصد بالتمهيد للعلاقة هنا الاهتمام بالاستعلام عن طريق طرح الأسئلة الصحيحة وتقديم الأشياء التي تعد الشركة بتقديمها أو حتى بمتابعة الاستفسار من خلال الاتصال بالعميل. في أثناء هذه المرحلة الحساسة، تفقد كثير من الشركات صفقات جيدة لأن العملية والتكنولوجيا المستخدمة لم تتمكن من التعامل مع العميل المرتقب.



الشكل (٣٠-٢): تطبيقات العمل

الحل المثالي لهذه المشكلة هو الوقوف على سبب استجابة العملاء واتصالهم بالمركز مع عدم تحولهم إلى الشراء. هناك احتمالات كبيرة في هذه البيانات يمكن استخدامها على أساس فهم احتياجات العملاء والتغلب على المشكلات التي قد تحدث. في حال وضع بعض النظم للعمل على جمع هذه المعلومات، يمكن وضع برامج مناسبة للاتصال بالعملاء مرة أخرى في الأوقات المناسبة عن طريق قنوات الاتصال المناسبة (في الغالب الهاتف و/أو البريد الإليكتروني). هناك أمثلة جيدة على ذلك في صناعة السيارات التي تحقق أرباحاً كبيرة نتيجة لاستخدام الهاتف بفعالية في مرحلة اختبار القيادة. فعلى سبيل المثال، قد يتصل أحد العملاء لحجز موعد، في هذه الحالة سيسأل الطرف الآخر العديد من الأسئلة حول الصفقة المحتملة؛ فقد يسأل عن عمر ونوع السيارة الحالية والميزانية وخيارات التمويل وغير ذلك من الأمور. يسبق اختبار القيادة اتصال من قبل الشركة للتأكيد على حضور العميل في الميعاد ويتبعها

اتصال آخر للاطمئنان والذي سوف يتأكد من شعور العميل بالرضا ومن نتيجة التعامل مع الشركة، كما سيقف على مدى استعداد العميل للشراء والخطوات التالية. من الممكن أن يكون لهذه التعاملات تأثير إيجابي كبير على قرار الشراء الأخير.

العملاء الجدد

تعد الثلاثة أشهر الأولى من اكتساب عميل من أنسب الفترات للاتصال به. في الغالب، يشتري العميل في أثناء هذه الفترة ثلاثة أو خمسة منتجات أو خدمات من الشركة؛ ذلك لأن العميل يشعر بالالتزام نحو هذا الاسم التجاري ويريد أن يشعر أنه قد وفق في الاختيار الصحيح ومن ثم يكون مهتماً بشراء منتجات وخدمات إضافية. ولذلك، هناك صلة تربط بين العميل والشركة، هذه الصلة عبارة عن خليط من الأسباب العاطفية والوظيفية والعقلية. هذه هي لحظة صدق حقيقية.

يمكن للاتصالات الفعالة فقط تعزيز هذه الروابط مع العملاء الذين يمكن للمركز أن يحقق أرباحاً من جراء التعامل معهم، ومن هنا نشأت فكرة اتصالات الترحيب بالعملاء. إن أهداف اتصالات الترحيب في الغالب هي:

- إقامة علاقة مع العملاء (كيف تتصل الشركة بهم، متى سيكون الاتصال وما السبب وراءه)
- التوصل إلى مدى شعور العميل بالرضا
- جمع المزيد من المعلومات عن العميل
- البيع خلال هذه المكالمات إذا أمكن

من الممكن أن تتم اتصالات الترحيب بمطالبة العميل الاتصال بالشركة (مكالمة واردة) أو أن تبادر الشركة بالاتصال بالعميل. تحدث اتصالات الترحيب نتيجة وجود أسباب لدى الشركة تدفعها للاتصال بالعميل أو بشكل أكثر تحديداً تعد هذه الاتصالات من أسباب العمل في المركز وذلك لتنشيط الحساب أو الهاتف المحمول. لذلك، تحتاج اتصالات العميل التي يحتاجها العمل في المركز إلى أسباب قوية تدفع العميل للاتصال بالشركة. قد يكون أحد هذه الأسباب التأمين المجاني السنوي على أحد المنتجات لإتمام الضمان، لأن الضمان بمفرده ليس بسبب كاف.

الحوار المستمر

يجب أن تكون الشركة قد توصلت إلى فهم أفضل للعملاء خلال ثلاثة أو ستة أشهر من خلال بيانات التعاقد الأساسية (التكاليف والاستخدام وطرق الدفع)، هذا بالإضافة إلى

مصادر البيانات الأخرى (تاريخ الاتصال مع الشركة واستطلاعات الرأي حول الشعور بالرضا) أو حتى من المصادر الخارجية مثل المعلومات عن أسلوب الحياة. يمكن للشركة، باستخدام هذه المعلومات، تقسيم العملاء إلى شرائح لتطوير خطط الاتصال التي تناسب مجموعات معينة من العملاء. يمكن الاتصال بالعميل مرة أخرى بناءً على معلومات من الملف الخاص به أو حثه على الاتصال بالشركة في هذه المرحلة. هناك بعض الأهداف الخاصة بالخدمات والمنتجات المتعلقة بالبيع المتقاطع للمنتجات والخدمات وغيره من أنواع البيع، والتي تدعمها أهداف اتصالات الترحيب التي ذكرت آنفًا. تهدف هذه الاتصالات إلى تعزيز وإقامة علاقات مع العملاء.

الاتصال بالعملاء الملتزمين والمنقطعين عن التعامل مع الشركة

مع نهاية العام الأول، ومرة أخرى بناءً على المعلومات الخاصة بالعملاء، يجب أن تكون الشركة قد توصلت إلى فهم شامل لمختلف سلوكيات العملاء وأساليب التعامل مع هذه السلوكيات. عادة ما يحدث ذلك في الفترة بين الشهر العاشر والثاني عشر. من الواضح، أنه عندما تكون العمليات في الشركة هي السبب في الاتصال، مثل تجديد التعاقد، يجب أن يتم الاتصال بالعميل مع اقتراب الشهر الثاني عشر لأن الاتصال في هذه المرحلة تكون له أهمية شديدة بالنسبة للعميل. في الظروف الإيجابية، سيكون هذا الاتصال بمثابة مكافأة للعميل الملتزم على ولائه للشركة. أما في الظروف السلبية، قد يكون هذا الاتصال مناسب لفهم السبب في عدم استخدام العميل للمنتج أو الخدمة المقدمة من الشركة أو السبب في انخفاض مستوى استخدامه لها. في أسوأ الحالات سينقذ هذا الاتصال العميل من التحول إلى الشركة المنافسة، لا سيما إذا كان هذا العميل من العملاء الذين تجني الشركة الكثير من الأرباح جراء التعامل معهم أو من المحتمل أن يصبح أحدهم. مرة أخرى، هذه لحظة من لحظات الصدق الحقيقية، خاصة إذا تزامنت مع عملية اتخاذ العميل للقرار فهل سيجدد التعاقد مع الشركة أم لا. من الممكن استخدام المكالمات الصادرة والواردة في هذه الظروف.

تستخدم المكالمات الصادرة في التعامل مع العملاء المعروفين:

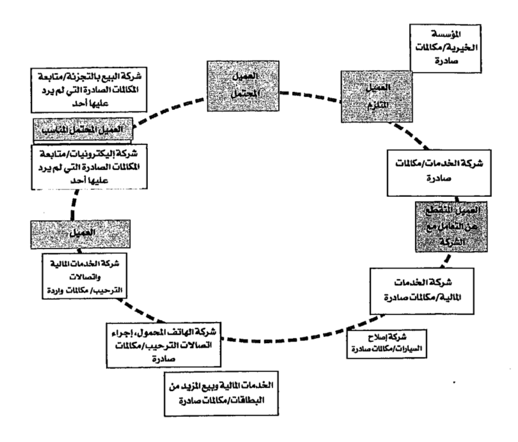
- الذين من المحتمل أن يتوقفوا عن التعامل مع الشركة نتيجة السلوكيات أو النفقات
- الذين قد يستفيدون من اتصال شكر وتقدير

تستخدم المكالمات الواردة عندما تتبنى الشركة سياسة دفع العميل على الاتصال بها والتي عادة ما تتم عن طريق البريد.



أمثلة عملية: تطبيقات من جهة الشركة

يوضح الشكل (٣٠-٣) الأمثلة العملية التي سيتم وصفها لاحقًا، وذلك لمساعدة الشركات في وضع دائرة العلاقات مع العملاء في نصابها.



الشكل (٣٠-٣): لحظات الصدق من جهة الشركة

العميل المحتمل والعميل المحتمل المناسب

تجار البيع بالتجزئة

قام أحد كبار تجار التجزئة بعمل برنامج بطاقة درجات الولاء الذي يهدف إلى جذب العملاء أو العملاء المرتقبين من الأمهات اللاتي لديهن أطفال حديثي الولادة؛ ذلك لأنهن يخصصن جزءًا أكبر من الميزانية للشراء وبصفة عامة يشعرن بالولاء نحو أحد المحلات



التجارية بعينه. لقد تم إرسال رسائل بريدية إلى العملاء المحتملين والحاليين ليعرض عليهم، أنه عند شراء منتجات بمبلغ يصل إلى ألف جنيه إسترليني يحصل العميل على بضاعة مجانية قيمتها مائة جنيه، ولكن هذا العرض متوفر فقط لمن يحمل بطاقة الولاء. من الفوائد التي حققتها هذه الشركة أنها نجحت في جذب عملاء لديهم قدرات شرائية عالية وفي الوقت نفسه حافظت على شعور العملاء الحاليين بالولاء لها.

على الرغم من نجاح فكرة الرسائل البريدية، فإن إجراء بعض المكالمات للمتابعة كان أمرًا ضروريًا، والتي نجحت في جذب المزيد من العملاء والعملاء المحتملين إلى البرنامج. كان هناك هدف ثانوي لهذا البرنامج وهو التحقق من السبب في عدم اقتناع العملاء بالعرض المقدم. لقد زادت المكالمات من الاستجابة الإجمالية بنسبة 10 في المائة. بالإضافة إلى ذلك، لقد تم التوصل إلى بعض العوامل التي تحتاج إلى التوضيح في الخطاب والتي منعت من تلقى الخطاب من الاستجابة للعرض.

شركة إليكترونيات

تثق إحدى شركات تصنيع الإليكترونيات ثقة شديدة في جودة منتجاتها، ولذلك تسمح للعملاء بتجربة المنتجات مجانًا في المنزل على أن يدفع العميل مبلغًا من المال على سبيل التأمين. وبعد مرور أسبوعين، تتصل الشركة بالعميل لحثه على شراء المنتج لتخفيض نسبة المنتجات المرتجعة.

العملاء الجدد

شركة الخدمات المالية

قامت إحدى الشركات الرائدة في مجال الخدمات المالية باستخدام اتصالات الترحيب بنجاح على مدى عدة سنوات. كانت هذه الشركة ترسل بطاقات منتجاتها إلى العملاء الجدد عن طريق البريد. ويوجد على ظهر البطاقة (حيث يوقع العميل) دعوة للاتصال بالشركة وتفعيل هذه البطاقة. في هذه المرحلة وبعد إجابة أسئلة تأمين معلومات البطاقة، يقوم حاملو البطاقات بالاشتراك في برنامج الولاء ويتم تسجيلهم كمدين مباشر كوسيلة للدفع. كما يمكن أن تقدم الشركة بعض البطاقات الإضافية إذا دعت الضرورة إلى ذلك. تبين الإحصائيات نجاح هذه

الطريقة في تقليل عمليات الغش والاحتيال وفـي الحفاظ على العمـلاء (حيث انخفضت نسب انقطاع العملاء عن التعامل مع الشركة بنسبة 60 في المائة) وتخفيض النفقـات (بنسبة تزيد عن 45 في المائة).

شركة الهاتف المحمول

اتبعت إحدى شركات الهاتف المحمول طريقة مشابهة؛ فقد قامت باختبار المكالمات الصادرة على العملاء الجدد لإقامة علاقات مع العملاء والتعريف بأرقام خدمات المساعدة ذات الصلة وعرض الوظائف التي يمكن للهاتف المحمول القيام بها بإيجاز. مما يدعو للسخرية أن الكثيرين من مستخدمي الهاتف المحمول لا يستخدمون إلا عدداً محدوداً من الخصائص التي يمكن للهاتف المحمول أن يقوم بها.

ساهم هذا البرنامج في تخفيض نسبة دوران العملاء في السنة الأولى بنسبة 28 في المائة.

اتصالات مستمرة تتراوح مدتها بين ثلاثة إلى ستة أشهر

شركة الخدمات المالية

قامت شركة رائدة في مجال الخدمات المالية بتقسيم عملائها إلى شرائح وعندما تكون الأوقات مناسبة تعرض عليهم بطاقات إضافية وتقوم بالاتصال بهم؛ يتم اختيار هذه الأوقات على أساس الاستخدام وما يدفعه العميل من مال. نجحت هذه الطريقة في رفع نسبة تحول العملاء للتعامل مع الشركة بنسبة 20 في المائة.

شركة إصلاح السيارات

قامت شركة كبيرة لتصليح السيارات، بإجراء مكالمات بالعملاء بعد إتمام عملية الإصلاح للوقوف على مدى شعور العملاء بالرضا ـ هذه لحظة من لحظات الصدق الحقيقية. كانت نسبة كبيرة من هذه الاتصالات مجرد عملية قياس لشعور العملاء بالرضا، وكان يتم التعامل على الفور مع أي اتصال يعرض مشكلة. لقد تمكنت الشركة، باستخدام هذه الطريقة، من قياس مستوى الخدمة المباشرة مع العملاء، وساهمت بشكل كبير في تحسين سمعة هذه الخدمة ومكانة الشركة في السوق التجاري.

اتصالات مكافحة انقطاع العملاء عن التعامل مع الشركات

شركة الخدمات المالية

قامت شركة رائدة في مجال الخدمات المالية بتقسيم عملائها إلى شرائح ومن ثم تمكنت من تحديد العملاء الذين من المحتمل أن يتوقفوا عن التعامل معها. بعد ذلك، قامت الشركة بالاتصال بهؤلاء العملاء ونجحت في رفع نسبة تحول العملاء إلى التعامل معها بنسبة 50 في المائة وحثتهم على الحفاظ على الولاء للشركة. من هنا، نشأت رابطة هيكلية وعاطفية ساهمت في الحفاظ على ولاء العملاء.

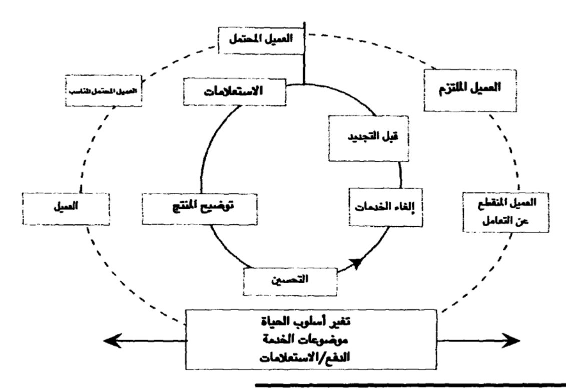
شركة الخدمات

تقوم شركة الخدمات بتحديد العملاء الذين عادة ما يؤجلون قرار تجديد التعاقد السنوي مع الشركة مما يكبد الشركة الكثير من الأموال. تجري الشركة مكالمات بهؤلاء العملاء لتذكيرهم بميعاد الدفع، وفي الوقت نفسه تعرض عليهم وسيلة تسجيل المدين المباشر لدفع الدين. بهذه الطريقة، نجحت الشركة في تحويل أكثر من 40 في المائة من العملاء إلى الاستمرار في التعامل معها. كما حققت الشركة نتيجة نافعة على المدى الطويل، وهي أنه مع تبني وسيلة تسجيل المدين المباشر لدفع الدين أصبح العملاء يشعرون بقيمة الخدمات التي يحصلون عليها مقابل ما يدفعونه من مال.

العملاء الملتزمون

المؤسسات الخيرية

تستخدم المؤسسات الخيرية غالباً دليل السلع في بيع منتجاتها، ومن ثم تبرعاتها. لقد كانت إحدى المؤسسات الخيرية قادرة على تحديد نوعية العملاء الذين يقومون بشراء المنتجات والتبرع للمؤسسة. قامت المؤسسة بالاتصال بهؤلاء العملاء لشكرهم على دعمهم للمؤسسة ولطلب التبرع مرة واحدة. لقد نجحت المؤسسة في تحويل ما يزيد عن 15 في المائة من العملاء وحققت عائداً على الاستثمار نسبته 1:3.6.



الشكل (٣٠-٤): لحظات الصدق الحقيقية من جهة العميل

أمثلة نموذجية: لحظات الصدق من جهة العميل

تنطبق المبادئ التي ذكرت عن لحظات الصدق من جهة الشركات على لحظات الصدق من جهة العميل والموضحة بالشكل (٣٠-٤). كما ذكر من قبل، إن الفرق الأساسي هو صعوبة توقع هذه اللحظات والتخطيط لها لأن العميل هو من يحدد وقت المكالمة ومحتواها وينطبق ذلك بدرجة كبيرة على التغييرات التي تطرأ على أسلوب الحياة وموضوعات الخدمات والاستعلامات.

لذلك، يجب وضع عمليات وإجراءات للتعامل بفعالية مع هذه الأنواع من المكالمات. على مدار دائرة العلاقات مع العميل من الممكن أن تطبق هذه العمليات والإجراءات على لحظات الصدق الحقيقية المتميزة؛ ومنها:

- على مستوى الاستعلامات
- خلال الثلاثة أشهر الأولى عندما يحتاج العميل إلى توضيح المنتجات أو الخدمات
- خلال ثلاثة أو ستة أشهر عندما يحتاج العميل إلى تحديث المنتجات

- عندما يتصل العميل لإلغاء منتج أو خدمة
- في مرحلة التجديد

من الأفضل توضيح هذه المواقف على المستوى العملي نظراً لاعتمادها على بعضها البعض.

أمثلة عملية: تطبيقات من جهة العملاء

اتصالات مستمرة لمدة تتراوح بين ثلاثة وتسعة أشهر

شركات الخدمات

تعد عملية رفع مستويات الاتصالات الواردة للاستعلام من المناطق التي لا يتم استغلالها بوجه عام. قامت إحدى شركات الخدمات، التي تستقبل عدداً كبيراً من مكالمات الاستعلامات العامة، بإعداد مصفوفة نهائية لتساعد العاملين في تحديد إمكانية استفادة العميل من تحويل حسابه إلى تسجيل مدين مباشر وذلك بعد التعامل مع الاستعلام العام للعميل. لقد ارتفع معدل التحول من خلال خطوط الاستعلامات العامة من 7 في المائة إلى 14 في المائة في ظل معايير المراقبة الشديدة.

شركة الهاتف المحمول

قامت شركة للهاتف المحمول بعرض تحديث المنتج على العملاء الذين يتصلون من أجل الاستعلامات العامة. وعلى الرغم من التكاليف الإضافية التي يتحملها العملاء، فقد ارتفعت نسبة تحولهم للتعامل مع الشركة لتصل إلى 35 في المائة.

شركة الخطوط الجوية

قامت إحدى شركات الخطوط الجوية بوضع برنامج الولاء؛ ثم قامت بعد ذلك بتحليل العملاء إنشاء مصفوفة من العروض التي من المتوقع أن تلقى القبول لدى مجموعات متميزة من العملاء. عندما قام العملاء بالاتصال بالشركة لتقديم استفساراتهم، قدمت الشركة أحد العروض التالية:

- منتج جديد مع تقديم خصم
- عرض ترويجي بنقطتين
- خصم موسمي

يعد هذا مثالاً جيداً على مفاجأة العميل وإدخال السرور إلى قلبه.

شركة متخصصة في أدلة الشراء

أدركت إحدى الشركات المتخصصة في أدلة الشراء الأساسية أن العملاء يقومون بالاتصال بالمحال التجارية للسؤال عن توفر السلع قبل زيارتها - هذه من لحظات الصدق الحقيقية التي يصنعها العميل. ولكن لم تكن المحال التجارية مهيأة للتعامل مع هذه النوعية من الاتصالات بفعالية ومن ثم تم إنشاء خط تلقائي حيث يمكن للعملاء الضغط على الرقم الخاص بالمنتج والتعرف على ما إذا كان متوفراً في المحل الآن أم لا. في حالة وجود المنتج، يقوم أحد العاملين بتولي المكالمة وعرض إمكانية توصيل الطلبات إلى منزل العميل.

مكافحة انقطاع العملاء عن التعامل مع الشركة/من تسعة إلى اثنى عشر شهراً

تصل الشركة إلى أعلى مستويات الخدمة عندما تقوم بتعديل أسلوب العمل حتى تصبح قادرة على التعامل مع تخلي العملاء عن التعامل معها. لقد تم تطبيق هذه الطريقة في قطاع شركات الهاتف المحمول وشركات الخدمات المالية؛ بشكل أساسي تستخدم هذه الطريقة في أي قطاع يهتم بالحفاظ على العملاء ذوي المكانة العالية.

لقد تم تشكيل فرق عمل متخصصة للتعامل مع المكالمات الواردة، هذا بالإضافة إلى فريق عام للتعامل مع الاستعلامات العامة. وتم تدريب هذه الفرق بشكل جيد وتحفيزها ومكافأتها وشحن عزيمتها. فقد تم تدريبها بشكل خاص لتتمكن من التوصل إلى حلول لمشكلات العملاء، على سبيل المثال المشكلات الخاصة بالتعريفة الجمركية والأسعار أو الأجور الشهرية. أما في حال اتصال أحد العملاء لإلغاء التعامل مع الشركة، فيتم تحويل المكالمات إلى هذه الفرق، وكما هو الحال في مجال مراكز الاتصالات، تستطيع هذه الفرق الاحتفاظ أو استعادة من 20 إلى 30 في المائة من العملاء الذين قرروا وقف التعامل مع الشركة. في الغالب يطلق على هذه الفرق فرق إنقاذ العملاء.

ثلاث قواعد ذهبية

ستصبح الشركات قادرة على تحقيق نتائج إيجابية دائمة من المكالمات إذا اتبعت الثلاث قواعد الذهبية المذكورة فيما يلي.

أهداف المكالمة

يجب أن يكون هناك دائماً هدف! عند الاتصال بالعميل دون سبب معين، فإن ذلك يعرض مصداقية مركز الاتصالات للخطر. يجب أن يحدد من يقوم بالاتصال أولاً الهدف الأساسي

من المكالمة. في حالة وجود الكثير من الأهداف و/أو وجود أهداف متضادة، لن تصل المكالمة إلى الهدف المرجو من ورائها. من الممكن أن يكون هناك سبب أساسي وآخر ثانوي للمكالمة الواحدة طالما أن هذه الأسباب أسباب متوازنة، الأمر الذي يجب أن ينعكس في الاتصال. من الأمثلة المتكررة على الأهداف المتضادة في الاتصالات الهاتفية، الاتصال بغرض ترويج المبيعات والحصول على معلومات من أجل الأبحاث. في حالة السعي إلى تحقيق هذين الهدفين من مكالمة واحدة، لن ينجح الموظف في الوصول إلى أي من الهدفين؛ ذلك لأن مكالمة المبيعات تعني إتاحة فرصة للبيع والانتهاء منها، أما مكالمة البحث فتتطلب الكثير من الأسئلة المفتوحة التي تتصارع من أجل الانتهاء من هذه الفرصة.

الأمانة

يجب تحديد أسباب الاتصال بالعملاء تحديداً واضحًا؛ ذلك أن اتصالات البيع التي تختفي وراء اتصالات خدمة العملاء لن تصل إلى أهدافها لأن الموظف لن يصل إلى توقعات العميل وسيترك انطباعًا سيئًا في نفسه.

الاختبار

يجب توفير الوقت الكافي لاختبار أي برنامج بفعالية. على الإدارة أن تحاول قياس كل من السلوكيات التي تنسب إلى العميل (من تقارير الاتصالات) وسلوكيات العميل الفعلية (من بيانات الشركة). تشير التجارب إلى بعض النتائج السلبية من الظاهر تنجح في تحويل العملاء ومن ثم ترتفع نسبة التحول الحقيقية.

الوصول إلى لحظات الصدق والبناء على دائرة العلاقات مع العملاء

خطط العملاء الموجودين بالفعل

من أقوى المصادر التي تنتج لحظات صدق هي خطط التسويق والمبيعات والخدمات الحالية. سيتم ترجمة هذه الخطط إلى اقتراحات وخطة زمنية للاتصال بالعملاء؛ والتي من الممكن أن يكون قد تم تنفيذها أو التخطيط لها بالفعل. قد تجد إدارة المركز أن هناك قنوات أخرى قد تمت إضافتها إلى جانب الاتصالات الهاتفية، فهناك على سبيل المثال البريد الإليكتروني ومواقع الويب.

عمليات الاتصال بالعملاء

يتمثل المصدر الثاني للحظات الصدق في أن تستعرض إدارة المركز الوثائق الموجودة والخاصة بعمليات الاتصال. فقد تجد الإدارة بعض العمليات القائمة الخاصة بالاتصال بالعملاء التي من الممكن الاستفادة منها في اختبار قنوات الاتصال الأخرى بالعملاء.

سلوكيات العملاء

يضم المصدر الثالث للحظات الصدق سلسلة من الملاحظات والأفعال التي تعتمد على تحليل سلوكيات العملاء عبر:

- مواقع الويب
- قواعد البيانات
- استطلاعات الرأي لمعرفة مدى الشعور بالرضا
- مجموعات التركيز
- الأنشطة التنافسية

يوجد داخل مصادر المعلومات هذه مؤشرات على احتياجات العملاء ومتى يحتاجون إليها والسبب وراءها. ولكن لا يمكن لإدارة مركز الاتصالات أن تقوم بتعقب جميع وسائل الاتصال لفهم سلوكيات العملاء: الاستماع إلى المكالمات ومناقشتها مع العاملين في خدمة العملاء. يجب أن تسمح جميع المصادر هذه لإدارة المركز لتحديد الفرص بناءً على سلوكيات العملاء الحاليين الذين من بينهم يوجد العديد من العملاء المحتمل إقامة علاقة عمل مثمرة معهم.

الفصل الحادي والثلاثون

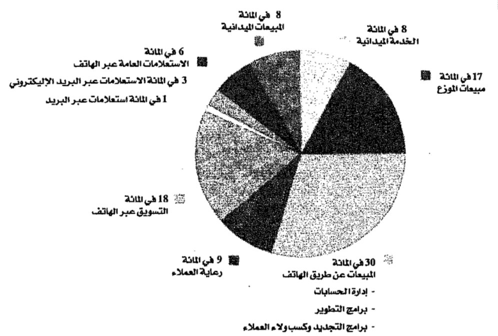
قسم المبيعات الداخلي

يناقش هذا الفصل كيفية إتمام عملية استبدال مندوبي المبيعات الذين يعملون من خلال الهاتف بفريق مبيعات ميداني وكيف يمكن لهذه العملية أن تتم بنجاح.

نبذة عن موضوع الفصل

بطبيعة مراكز الاتصالات يجب أن يتم دمجها مع أنشطة البيع في الشركة التابعة لها، سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. مما لا شك فيه، أن مركز الاتصالات يقوم بإجراء اتصالات بالعملاء ويستقبل اتصالات منهم، سواء كانت هذه الاتصالات عن طريق الهاتف أو البريد الإليكتروني أو الفاكس أو البريد العادي، أكثر من أي جزء من أجزاء الشركة، بغض النظر عن كون الشركة تقليدية أو تم إعدادها بشكل جيد. إن أساليب الاتصال في تغير مستمر، مع انخفاض نسبة المبيعات الميدانية، على سبيل المثال، لأن الشركات اكتشفت أساليب أسرع وأرخص للوصول إلى العملاء والبيع لهم. من الممكن القول إن مركز الاتصالات مسئول عما يقرب من 70 في المائة من اتصالات الشركة بالعملاء.

يوضح الشكل (٣١-١) التحليل النموذجي لاتصالات العملاء في الاتصالات بين الشركات وبعضها. هناك بعض الأقسام ذات الأهمية الخاصة في بعض الصناعات والأسواق والشركات الفردية، والتي من الممكن أن تضم عدد مرات الدخول على الإنترنت والتسويق وحملات الرعاية والعلاقات العامة والأحداث والضيافة والتسويق عبر البريد المباشر والبريد الإليكتروني.



الشكل (٣١-١): العدد الإجمالي لاتصالات العملاء

الدور الاستراتيجي لمراكز الاتصالات

عند إدراك الدور الاستراتيجي الذي يمكن لمركز الاتصالات القيام به، لن ينظر إليه كعبء مالي إضافي يكلف الشركة المزيد من الأموال، ويقع على الهامش. ترى الشركات، التي تعتمد بشكل أكبر على خدمة العملاء والتي لديها ثقافة أفضل، أن مركز الاتصال التابع لها يؤدي دوراً محورياً؛ حيث يوفر الفرصة للحصول على بيانات العملاء وتحويلها إلى معلومات ذات فوائد تنافسية.

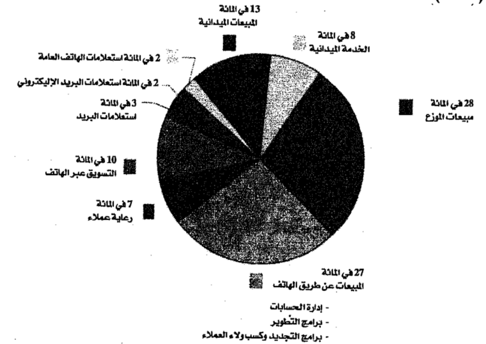
ولكن الأمر لا يقتصر فقط على عدد الاتصالات؛ بنفس الطريقة من الممكن أن يساعد مركز الاتصالات العملاء في الوصول إلى قرارات الشراء بشكل أكبر، كما أنه من الممكن أن يؤدي إلى إفساد عمليات البيع من خلال الاتصال في أوقات غير مناسبة أو أن تكون الاتصالات ذات جودة سيئة. حتى يأخذ الموضوع شكلاً عاماً، يمكن القول إنه يجب أن يكون هناك آلية لتقييم جودة مركز الاتصالات وعمق العمل فيه حتى يمكن للشركات أن تقرر جدوى الاستثمار في مراكز الاتصالات. على سبيل المثال، لو شاهد أحد العملاء إعلاناً لإحدى الشركات على شاشة التليفزيون لن يعرف مكانة هذه الشركة مثلما يقوم بزيارة موقعها على



شبكة الإنترنت. لذلك، ينبغي أن يعتمد عامل العمق في كل وسيلة اتصال على مدة الاتصال وكثافته، وسيؤدي إلى نتائج مختلفة كما يبين الشكل (٣١-١).

لقد زادت أهمية المبيعات الميدانية، مباشرة أو عن طريق الموزعين، في الشكل (٣١-٢) عنها في الشكل (٣١-١). لقد أصبح تركيز هذه العملية على الاتصال وجهاً لوجه مع العميل وإقامة علاقات طويلة المدى معه. ولكن، على الرغم من ذلك، ما زالت أنشطة مركز الاتصالات أعلى من 50 في المائة وستستمر في النمو كلما زاد عدد الشركات التي تعلمت أن تدخل خدمة الويب وتطور أنشطة مركز الاتصالات مثل التسويق عبر البريد الإليكتروني. ليس الغرض من ذلك الإيحاء أن جهود البيع التقليدية لم يعد لها مكان؛ ولكن المقصود أن خليط وسائل الاتصال في طور التغير. إن الشركات التي ستحقق النجاح في المستقبل هي تلك الشركات التي ستنجح في الدمج بين مواقع الويب والهاتف وأساليب الاتصال المباشر بالعملاء.

إن الفوائد الاقتصادية للبيع عن طريق مراكز الاتصالات واضحة للعيان كما يبينها الجدول (٣١-١).



الشكل (٣١-٢): عمق العمل في مراكز الاتصالات

جدول (٢١-١): التكلفة السنوية لمبيعات الاتصالات

	ممثل المبيعات الميدانية	المستشار في مركز الاتصالات
الرواتب والنفقات المرتبطة به	60000 جنيه إسترليني	25000 جنيه إسترليني
الاتصالات الفعالة مع العملاء (على أساس 200 يوم)	1200 زيارة/اتصال	4000 مكالمة هاتفية
نفقات البنية التحتية والنفقات الإضافية	40000 جنيه إسترليني	30000 جنيه إسترليني
النفقات الإجمالية	100000 جنيه إسترليني	55000 جنيه إسترليني
نفقات اتصالات المبيعات (للاتصال الواحد)	83.33 جنيهًا إسترليني	13.75 جنيهًا إسترليني

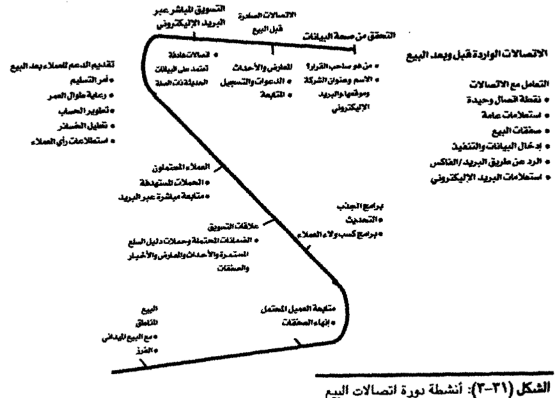
توضح هذه الأرقام نوعين مختلفين من الاتصالات وتتجاهل جودتهما. إن الهدف من ذلك هو توزيع هذه المصادر بطريقة متكاملة تحقق أعلى تغطية لقرارات الشراء والتفكير في العميل وأخيراً النجاح في العمل. من الممكن أن تنخفض تكلفة اتصالات المبيعات انخفاضًا كبيراً في حال الاعتماد على الويب إلى أقل من جنيه إسترليني وهو أيضًا جزء من وسائل الاتصالات.

سيحقق المركز فوائد كثيرة عند عمل مخطط لأنشطة المبيعات وعند التركيز على كيفية تحقيق الأرباح عن طريق المزيد والمزيد من الاتصالات (انظر الشكل ٢١-٣).

مما لا شك فيه أن مركز الاتصالات لن يصل إلى أي من النتائج المذكورة أعلاه إلا في حالة عقد تدريبات جيدة ومحفزة للعاملين. هناك الكثير من الأشياء التي تعتمد على ثقافة الشركة وعلى أهمية مركز الاتصالات بالنسبة للعمل فيها.

بشكل أساسي، يعد مركز الاتصالات هو قسم المبيعات الداخلي. إن الهدف من مركز الاتصالات تغطية الكثير والكثير من قرارات الشراء في أسبوع واحد بما يفوق ما يحققه فريق المبيعات الميداني في شهر وبتكلفة أقل بما يعادل النصف. ولكن بدلاً من الإشارة إلى الاختلافات ووضع الحواجز بين فريق المبيعات الخارجي والداخلي، فإن الأرباح الحقيقية تأتي من منهج متكامل لعملية البيع.



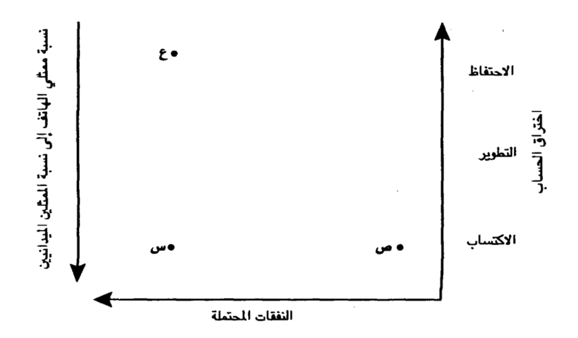


الشكل (٣١-٣): أنشطة دورة اتصالات البيع

نموذج شركة "ديل"

أدركت شركة "ديل" وغيرها من الشركات المشابهة، منذ وقت طويل، أن البيع المتكامل هو السبيل للتقدم والاستمرار للتفوق على الشركات المنافسة في هذا السوق الشرس. بالطبع تميزت شركة "ديل" على الشركات المنافسة بفضل التكاليف الإضافية المنخفضة، فقد كانت منتجاتها منتجات متميزة وسريعة في الوصول إلى السوق، ولكنها الآن وبعد مرور عشرين عاماً على إنشائها ما زالت هذه الشركة متفوقة على الشركات المنافسة. استمرت إدارة الشركة في تحدي العاملين لتطوير نموذج العمل عن طريق جعل عملية شراء منتجاتها عملية سهلة، في الوقت الذي يعملون فيه على تخفيض نفقات عملية البيع، وذلك من خلال البيع عن طريق الويب قبل البيع عن طريق مركز الاتصالات والبيع عن طريق مركز الاتصالات قبل البيـع عن طريق فريق البيع الميداني. على مـدار التـاريخ، تعلمت الشركة كيف توزع المبيعات

الميـدانيـة وموارد مـركـز الاتصـالات والويب وكـيف تدفع المنتـجات إلى أقل قنوات الاتصـال تكلفة.



الشكل (٣١-٤): نموذج توزيع الموارد

كما هو موضح في الشكل (٣١-٤) لم يصبح "س" عميلاً بعد ومن المحتمل ألا يكون لديه القدرة على الإنفاق، لذلك لن يستـفيـد العمل شـيـئًـا من السـعي وراء هـذا العـميـل. ولكن إذا اتصل "س" بشركة "ديل" *سينتقل الأمر إلى مركز الاتصالات أو إلى الويب*.

أمـا "ص"، فلم يصبح بعد من عمـلاء الشركة أيضًا ولكن لديه قدرة عـالية على الإنفاق تضمن الجهود المكثفة التي سيقوم بها العاملون في مجال المبيعات الميدانية (والتي يعززها التسـويق المباشـر المستـهدف للعمـلاء في مـرحلة الشك). تقـوم إدارة الشـركة بمكافـأة هؤلاء العاملين على الوصول إلى هذه الفئة من العـمـلاء الجدد. عند هذه المرحلة، يقوم مسـتـشـارو الحسابات عبر الهاتف (الذين تبلغ تكلفة تعيينهم في الغالب ثلث تكلفة الحصول على مندوب المبيعات الميداني) بزيادة قاعدة العملاء على حساب منافسي شركة "ديل". تهدف هذه الطريقة إلى تحويل العميل "ص" ليصل إلى مرحلة العميل "ع".

لقد اختار العميل "ع" أن يضع الغالبية العظمى من صفقاته مع شركة "ديل" إما عن طريق مدير الحساب المخصص للتعاملات عبر الهاتف أو عن طريق الويب، حيث يستمتع العملاء بصفحة صممت خصيصاً من أجلهم. من الممكن أن تتم عمليات البيع المتخصصة أو الاستراتيجية ذات الطابع الاستشاري من خلال مدير الحساب الميداني، ولكن حتى هنا ومع تطور العلاقات، قد تنتهي بعض من صفقات البيع هذه عن طريق الهاتف والويب.

اتبعت بعض الشركات الأخرى النموذج الذي وضعته شركة "ديل" ومرت باتجاه مشابه، ذلك أنه بمجرد أن يستمتع العملاء بالفوائد؛ لا سيما الراحة التي يشعرون بها جراء التعامل مع إدارة متخصصة للحسابات عبر الهاتف، فإنهم يقبلون على طلب المزيد والمزيد من السلع ذات القيمة العالية من خلال قناة الاتصال هذه كما يكررون أوامر الشراء. بالإضافة إلى ذلك، لقد عايشت هذه الشركات ظاهرة أخرى تتعارض مع التفكير العام، ذلك أن العملاء يطلبون أسعاراً أقل عبر الهاتف أو عبر الويب مع أنهم لا يطلبون ذلك في قنوات الاتصال الأخرى. قد تكون الحقائق معاكسة لذلك تماماً، فالأمر يعتمد على الطريقة التي تتم بها عملية التسويق. ينبغي على الشركات توضيح قيمة العميل عند توفير خدمة مساعدة هاتفية أو صفحات خاصة عبر الويب أو الاتصال وجهاً لوجه مع العملاء الأساسيين. من القيم الجديدة التي من الممكن إضافتها إلى الخدمات هي أسلوب البيع الذي يفضل العملاء الشراء من خلاله. تدفع هذه الطريقة العلاقة بين الشركة والعميل قدماً وتقلل تكاليف إجراء العمل لكلا الطرفين، وذلك من خلال توفير الراحة والوقت، الأمر الذي يعمل على تسهيل إتمام العمل بالنسبة للعميل عند الشراء من الشركة.

العاملون: قسم المبيعات الداخلي

إذا أرادت إدارة مركز الاتصالات تحقيق النفع من قسم المبيعات الداخلي، عليها أن تعتمد بشكل كبير على تدريب العاملين تدريبًا جيداً وتحفيزهم على العمل. فيما يلي نقاط خمس أساسية يجب ألا تغفل عنها إدراة مركز الاتصالات:

١- اختيار العاملين المناسبين. تقييم المهارات المطلوبة لكل وظيفة والتعامل على هذا الأساس

٢- على إدارة المركز ألا تخدع المتقدمين للعمل بالنسبة لحقيقة الدور الذي سيقومون به؛ بل عليها أن تكون واضحة تماماً في تحديد الأشياء المتوقعة والتحديات والدعم الذي ستقدمه للعاملين.

٣- يجب أن توضح إدارة المركز فرص خطة التنمية الشخصية المتوفرة لهؤلاء الذين يريدون أن يتقدموا في عملهم. وعلى العاملين أن يتعرفوا على الطريقة التي سيكتسبون بها هذه المهارات الجديدة وتطوير أدائهم وتقديم الجوائز لهم عند تحقيق الأهداف المرجوة.

٤- ينبغي على إدارة مركز الاتصالات أن تناقش الأشياء المهمة، والتركيز بشكل أقل على طول المكالمة وأوقات العمل بعد الانتهاء من الاتصالات وأوقات التسجيل والتركيز بشكل كبير على شعور العملاء بالرضا وجودة الاتصالات وأداء قسم المبيعات وأهداف القسم وسلوكيات العاملين فيه.

٥- يجب أن تكون بيئة العمل مهيأة لمساعدة العاملين على القيام بأعمالهم. فمكان العمل بالنسبة للموظف يعد من ممتلكاته الخاصة؛ يجب أن يكون الأثاث والإضاءة والمساحات الفارغة والحجرات التي يقضون بها أوقات الاستراحة ووسائل الترفيه وغيرها، أفضل من تلك الأشياء التي يتمتع بها العاملون الذين يقضون وقت أقل في مكاتبهم وذلك حتى يمكن للعاملين التحرك بحرية بين جنبات المكان وحضور الاجتماعات وزيارة الشركات الأخرى.

الفصل الثاني والثلاثون
التسويق الفعال عبر الهاتف

أدى الاتجاه نحو إحداث تكامل أكبر بين جميع أدوات التسويق إلى التأكيد على أهمية تقدير مديري مراكز الاتصالات لكيفية تفاعل أدوات التسويق المختلفة حينما تدمج مع الهاتف. لذا، يبحث هذا الفصل في كيفية استخدام الهاتف كأداة من أدوات التسويق المهمة.

نبذة عن موضوع الفصل

عند الدمج بين الهاتف وأنشطة التسويق المباشرة الأخرى، فإن ذلك يحدث أثرًا كبيرًا، ويجب أن تدرك إدارة مركز الاتصالات أهمية التحكم في العوامل المختلفة للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة. أدت التكلفة المرتفعة المرتبطة بالهاتف إلى الحاجة إلى تغيير جوهري في التركيز بعيدًا عن الموارد أحادية البعد ومعايير التكلفة ونحو التركيز الكبير على القيمة فيما يتعلق بالعائد العام على الاستثمار في التسويق.

يتوقع الخبراء أن يدرك مديرو مراكز الاتصالات آليات الهاتف داخل إطار أدوات التسويق المختلفة حتى تتوفر لديهم الأدوات لإضافة قيمة جديدة إلى أنشطة التسويق في شركاتهم وبالتالي رفع إمكانيات العملاء إلى أعلى مستوياتها.

التكامل بين أدوات التسويق المختلفة

يعد الهاتف من الأدوات متعددة الاستخدامات والكفاءات والمتوفرة للعاملين في مجال التسويق في عالم اليوم؛ أما عندما يتم استعمال الهاتف بمهارة يصبح من أكثر الأدوات قوة وأكثرها قدرة على تحقيق الأرباح. عند استخدام الهاتف بشكل مناسب، فإنه يساعد في تحقيق مستويات مرتفعة من العائد على الاستثمار، ولكن التكلفة العالية لاستخدام الهاتف تعد من أحد المخاطر التي لا بد من إدارتها من خلال فهم كيفية الاستخدام الأمثل للهاتف.

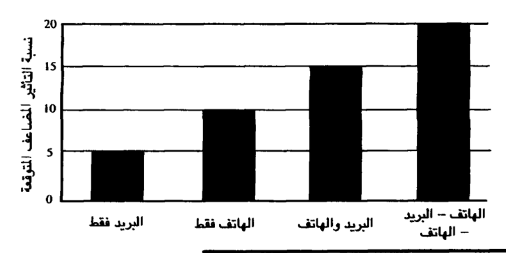
فيما يلي بعض التطبيقات التي من الممكن استخدامها؛ يمكن للشركة أن تحقق أرباحًا كبيرة جراء تطبيق أي منها ومن الممكن أيضًا أن تكلف الشركة أموالاً طائلة، ولكن ذلك يتوقف على مهارة الشركة في الدمج بين الهاتف وغيره من أنشطة أو حملات التسويق.



- التحقيق المباشر للمبيعات والوصول إلى العملاء المحتملين
- التعامل مع الاستعلامات الواردة ومكالمات العملاء
- إنشاء قاعدة بيانات
- جمع المعلومات أو تبادلها أو كلاهما
- المبيعات والتعاملات الأخرى مع العملاء
- اكتساب العملاء والحفاظ عليهم
- التعامل مع شكاوى العملاء
- تدعيم أنشطة البريد المباشر
- متابعة أنشطة البريد المباشر
- البحث
- الاختبار

تأثير الدمج بين الهاتف وأدوات التسويق الأخرى

تزيد فعالية الهاتف بشكل خاص عندما يعمل بصورة صحيحة مع الأدوات المباشرة الأخرى، لا سيما البريد المباشر، وازداد هذا التأثير بشكل كبير عند الدمج بين الهاتف والبريد الإليكتروني. يشير الشكل (٣٢-١) إلى تأثير الدمج بين الهاتف ووسائل البريد.



الشكل (٣٢-١): تأثير الدمج بين الهاتف والوسائل البريدية المختلفة

تختلف نسبة التأثير التي من الممكن أن تحدث من طريقة لأخرى، ومن الضروري أن يتم اختبار كل طريقة لتحديد صحة احتمالات تحسين النتائج العامة. وذلك حيث ستتحدد قيمة فعالية التكاليف من خلال قيمة التحسينات التي ستطرأ على النتائج والتي لا بد أن تتجاوز النفقات الإضافية للطريقة ذات التأثير الكبير.

نتائج زيادة حجم الاستثمار

تؤدي الزيادة الكبيرة في حجم الاستثمار إلى حدوث تحسن كبير في عائد الاستثمار الإجمالي. من الضروري تطبيق هذه المبادئ على أنواع النشاط التي من المحتمل أن تحقق فوائد كبيرة للعمل. يوجد في نهاية هذا الفصل بعض دراسات الحالة التفصيلية الخاصة بهذا الأمر. ولتوضيح هذا التحول المطلوب في الاهتمام، يشرح هذا الفصل مثالين لتوضيح طرق زيادة الاستثمار والقيمة بالنسبة لأنشطة مراكز الاتصالات وذلك لتبرير النفقات في طرق التسويق الفعالة.

الوصول إلى العملاء المحتملين

تحقق طريقة "الهاتف – البريد – الهاتف" نتائج جيدة عند التعامل مع العملاء المحتملين لا سيما مع ارتفاع القدرة الشرائية للعميل. قد يبدو أن زيادة الاستثمار في إحدى طرق الدمج بين الهاتف وأدوات التسويق بنسبة تصل إلى عشرة أضعاف أو حتى مائة ضعف زيادة مبالغ فيها، ولكن من الممكن أن يحقق هذا الاستثمار نتائج كبيرة. عند الاستثمار في اتصال هاتفي مبدئي للتأكد من صحة تفاصيل الاتصال، تقل نسبة الخسائر إلى أقل قيمة ممكنة وتزيد نسبة الاتصالات الفعالة إلى أعلى مستوياتها. في بعض الحالات، يمهد اتصال التأكد من صحة البيانات الطريق أمام العميل حتى يتعامل بشكل أكثر إيجابية مع الاتصالات البريدية. عند معرفة أن العملاء القادرين على الشراء هم الموجودون فقط على قائمة البريد، سيكون من السهل تفسير زيادة الاستثمار في الاتصال عبر البريد.

على إدارة مركز الاتصالات التفكير في قدرة العميل الحقيقية على الشراء وتخيل أن المركز باستطاعته جذب 10 في المائة من هذه القدرة للإعداد لحملة تسويقية فعالة لجذب هؤلاء العملاء. وعليها بعد ذلك أن تفكر في طريقة لاستثمار هذه القدرة من أجل تحقيق نسب تحول عالية بين العملاء وتحقيق نتائج جيدة من النشاط. قد يكون ذلك في شكل الوسائل البريدية المبتكرة والمتميزة أو مبادرات الاستجابة عالية القيمة أو الاستثمار في تمويل طريقة الهاتف –

البريد – الهاتف. أخيراً، يجب حساب التطورات التي تحدث في تحول الاتصالات إلى لقاءات مع العملاء وتحول هذه اللقاءات إلى صفقات للبيع، والتي من الممكن أن تكون ضرورية لتمويل هذا الاستثمار. قد يبدو المبلغ مثل ذلك:

تحديد 75000 جنيه إسترليني من عائد الاستثمار لتحقيق ما يلي:

- متوسط قدرة العميل على الشراء = 3000 جنيه إسترليني = 25 عميلاً جديداً
- الاستثمار في أدوات التسويق الفعالة لكل 10 في المائة = 300 جنيه إسترليني لكل استثمار
- 25 عميلاً جديداً لكل 300 جنيه إسترليني = استثمار بقيمة 7500 جنيه إسترليني
- اعتماداً على نسبة تحول العملاء إلى الشراء التي وصلت إلى 25 في المائة، قد يكون من الضروري تحديد 100 ميعاد للوصول إلى 25 عميلاً جديداً.
- اعتماداً على نسبة التحول من اللقاءات مع العملاء المحتملين التي وصلت إلى 20 في المائة، قد يكون من الضروري الاتصال بـ 500 عميل لتحديد 100 لقاء والتعادل
- **إن التكلفة الإجمالية لاستهداف 500 عميل والوصول إلى 25 عميلاً جديداً هي 7500 جنيه إسترليني. يقدم هذا استثماراً تسويقياً قيمته 15 جنيه إسترليني لكل اتصال، وهي قيمة كبيرة للاستثمار في الاتصالات التي تجرى بغرض التأكد من البيانات والأساليب البريدية المبتكرة ومكالمات المتابعة.**

التعامل مع الشكاوى

قد لا يبدو أن التعامل مع الشكاوى فرصة واضحة للتسويق الفعال، ولكن من الممكن أن يؤدي تطبيق نفس المبادئ إلى نتائج مفاجئة. على سبيل المثال، هناك طريقة نموذجية للتعامل مع الشكاوى، تقوم هذه الطريقة على استقبال المكالمات الواردة والحصول على التفاصيل وحل المشكلة سواء على الفور أو في أقرب فرصة ممكنة ثم الاتصال بالعميل وإبلاغه بهذه النتائج. قد تكون التكلفة الإجمالية لهذه العملية حوالي 3 جنيه إسترليني مع عدم الوصول إلى قيمة جديدة غير التوصل إلى حل للمشكلة.

تبدأ الطريقة عالية التأثير بالنظر إلى القيمة. بفرض أن واحداً من كل مائة عميل لديه شكوى؛ وكان متوسط قدرة العميل الشرائية حوالي 100 جنيه إسترليني في العام ومتوسط

قيمة التعامل مع المركز طوال حياته حوالي 500 جنيه إسترليني. ينتج من هذا أن قيمة تعامل مائة عميل تصل إلى 10000 جنيه إسترليني في العام، ومتوسط قيمة التعامل مع المركز طوال الحياة تصل إلى 50000 جنيه إسترليني. إذا أخذ كبداية 10 في المائة من القيمة السنوية، فما قيمة استثمار 1000 جنيه إسترليني لكل مائة عميل أو استثمار 10 جنيه إسترليني؟ من الممكن تبرير الاتصال مرة أو مرتين سنوياً بالعملاء، في حال حدوث تطور في ولاء العملاء وقيمة التعاملات مع مركز الاتصالات بالإضافة إلى حل المشكلات عند استثمار مبلغ قدره 10 جنيه إسترليني للاتصال بكل عميل. من الممكن أن يؤدي هذا النوع من برامج الاتصال بالعملاء إلى زيادة الاحتفاظ بالعملاء وارتفاع مستويات الولاء للمركز ومن الممكن أن تستفيد الشركة من تحويل العملاء السابقين لعملاء جدد وارتفاع نسبة المبيعات.

عند تحويل الانتباه من الاهتمام بتكاليف التسويق إلى استثمار هذه التكاليف، يتحول دور الهاتف من وسيلة منخفضة التكاليف والقيمة (لكنها ضرورية) إلى وسيلة لتحقيق تأثير كبير على الأرباح الإضافية.

مبادئ التسويق الفعال

من الممكن أن يؤدي تبني منهج تسويقي أكثر جرأة إلى زيادة كبيرة في فعالية أنشطة التسويق من خلال الهاتف. وفي الغالب تؤثر مبادئ التسويق الفعال الثلاثة على ارتفاع عائد الاستثمار بالشكل التالي:

١- عند تحديد قيمة الاستثمار والتركيز على القيمة وليس على التكاليف

٢- الاستثمار الجريء في عمليات تقوم على الربط بين التسويق عبر الهاتف والبريد المباشر

٣- اختبار وتقييم تأثير التسويق على عمليات البيع وتقييم عائد الاستثمار الإجمالي

مقومات النجاح المهمة: التخطيط والعاملين والأرباح

التخطيط من أجل الفوز

إذا أرادت إدارة مركز الاتصالات أن يتسم الأداء بالفعالية، يجب أن يتم تحديد استخدامات الهاتف وإدارة هذه الاستخدامات بدقة، وذلك بتطبيق بعض مبادئ التسويق الأساسية:

١- تحديد المبادئ العامة للمشروع

٢- تحديد التطبيقات المحتملة للتسويق عبر الهاتف

٣- وضع مخطط للميزانية وتقييم التكاليف والمنافع

٤- التخلص من المخاطر أو قبولها

٥- اختبار الطريقة المقترحة

٦- تقييم النتائج الأولية وإعداد التقارير

٧- قياس الفعالية الحقيقية لتكاليف النشاط

٨- تحديد النواحي التي تحتاج إلى التطوير وتنفيذ التطويرات اللازمة

٩- تكرار الخطوات، من الخامسة وحتى التاسعة، حتى تتم العملية

١٠- توثيق النتائج النهائية والدروس المستفادة للرجوع إليها في المستقبل

في كثير من الأحيان، يتم التضحية بعملية التخطيط الأساسية. سيدرك مدير مركز الاتصالات الحكيم أن هذه العملية تقدم الحل للإدارة الفعالة للأداء والتطوير، وأن الوقت الذي تستغرقه عملية التخطيط والإشراف هو الذي يحدد بشكل نهائي تطبيق النشاط بكامل قدراته.

العنصر البشري- العاملون

بالإضافة إلى المبادئ الأساسية في التخطيط، من الضروري ألا تغفل إدارة مركز الاتصالات عن العنصر البشري الذي يميز المكالمات الهاتفية التي يتولاها العاملون عن جميع أنشطة التسويق المباشر الأخرى. يساعد تدريب عاملي الهاتف على إعداد تقارير تقييمية تتسم بالموضوعية للأنشطة على ضمان أن فرص التطوير قد تم التأكيد عليها؛ فهؤلاء العاملون هم وجهة مركز الاتصالات أمام العملاء ويتعاملون بصورة مباشرة معهم عبر الهاتف. يجب أن يتخطى هؤلاء العاملون مرحلة الاطلاع وأن يشتركوا بفعالية في إعداد التقارير التقييمية، كما يجب مد هؤلاء العاملين بأحدث المعلومات حول المكاسب الشخصية والأداء العام والسعي إلى الاستفادة من آرائهم في مرحلة التطوير. سيصل الأمر ببعض الشركات إلى منح العاملين القادرين على تحديد فرص التطوير بدقة، الحوافز والعلاوات؛ يساعد هذا في تكوين ثقافة يتركز فيها عائد الاستثمار على جميع المستويات من أجل تحقيق أكبر تأثير ممكن.

بالإضافة إلى عمليات الاطلاع والتدريبات، من الممكن أن تؤثر بعض الأشكال الإضافية لاشتراك عاملي الهاتف تأثيراً إيجابياً على نتائج الأشياء التالية:

- مقابلة العملاء بمختلف أنواعهم
- تقديم الحوافز/المنافسة لمكافأة من يقدم اقتراحات ناجحة للتطوير
- تقديم المعلومات حول المكاسب الشخصية حتى يزيد اهتمام العاملين
- تجربة المنتج (إذا كان مناسباً)
- توفير عينات من الخطابات والأعمال ذات الصلة
- البدء في حملات لمنح شهادات تقديرية
- دعوة إحدى الشخصيات المهمة من أجل حضور الاجتماعات التي تعقد لتقديم المعلومات

قبل هذا وذاك، تؤثر الاتصالات الشخصية على الوصول إلى أفضل النتائج، كما يساهم أي شيء من شأنه أن يعزز قدرات العاملين على التعامل بشكل شخصي مع العمل مساهمة إيجابية على النتائج. على إدارة المركز أن تساعد العاملين في تقدير أهمية الدور الذي يضلعون به؛ وعلى الإدارة أن تضيف الجديد وأن تبتكر في أسلوب التعامل مع العاملين. فلن تتكلف الإدارة شيئًا لو قامت بتوفير تعاملات شخصية ذات معنى إلى عاملي الهاتف؛ ومثل أي من أدوات التحفيز الفعالة من الممكن أن يؤدي ذلك إلى أرباح كبيرة.

الأرباح

يمكن للإيرادات الإضافية أن تحدث بعض التوازن بين تكاليف التسويق الفعال؛ كما أن هناك عدة فرص يمكن الاستفادة منها عند النظر في طرق التسويق عبر الهاتف لتحقيق قيمة إضافية إلى العمل في مركز الاتصالات:

- هل تستطيع إدارة مركز الاتصالات جمع المزيد من المعلومات التي قد تساعدها في زيادة تحول العملاء إلى التعامل معها في المرحلة التالية من العملية؟ إذا كان الأمر كذلك، ما القيمة المحتملة للزيادة؟
- هل يمكن أن تساعد الاتصالات التي تم إجراؤها في زيادة شعور العميل بالولاء للمركز؟ إذا كان الأمر كذلك، ما القيمة المحتملة للعملاء الإضافيين الذين تم الاحتفاظ بهم؟
- هل يمكن لإدارة مركز الاتصالات أن تأتي بطرق جديدة لبيع منتجات وخدمات إضافية؟ إذا كان الأمر كذلك، ما القيمة المحتملة من المبيعات الإضافية؟

- ما قيمة ارتفاع نسبة الإنتاج؟ هل هناك توفير في تكاليف العاملين، أو تكاليف الإنتاج؟ ما قيمة هذه المدخرات؟

تقوم كثير من الشركات باقتناص فرص لم تستخدم من قبل لزيادة أرباح استخدام الهاتف وإضافة قيمة فعالة للعمل. فالأمر يستحق التحقق من كل فرصة ترتبط بسلسلة المبيعات والتسويق للوقوف على النواحي التي يمكن الاستثمار فيها. يجب أن تتم إدارة مركز الاتصالات كمركز لتحقيق الأرباح، أكثر من مجرد كونه مصدراً لزيادة التكاليف التي تتكبدها الشركة. ستضمن عملية الاشتراك الكامل في عمليات التسويق أن التدخلات المربحة لإحداث توازن في تكاليف التسويق قد وصلت إلى أعلى مستوياتها.

توضيح عائد الاستثمار

بعد أن يتم تحديد فرص التطوير، يتحتم على إدارة مركز الاتصالات أن تبين الأسباب المقنعة لزيادة الاستثمار. يعتمد قياس أنشطة التسويق عبر الهاتف بشكل أساسي على معدلات الاستجابة، ولكن بالطبع هذا مجرد جزء من المعادلة لتحقيق عائد استثمار مجزٍ.

على سبيل المثال: ثمة مشروع أولي لتقديم خدمات الكمبيوتر إلى قطاع صغير متميز من الأعمال. يبين الجدول (٣٢-١) الحسابات المبدئية العادية عند تقييم استخدام التسويق عبر الهاتف لجذب العملاء الجدد. بعد إجراء هذه الحسابات، ترددت إدارة المشروع في استثمار مبلغ قيمته 6000 جنيه إسترليني، لأنه يمثل مخاطرة كبيرة بالنسبة لمشروع صغير في مراحل البداية. نتيجة لذلك، بدأت إدارة المشروع في البحث عن وسائل لتخفيض النفقات والحد من المخاطر، ولكن هذا سيؤثر فقط على خفض المساهمة في العمل ومن غير المحتمل أن تضاف أعمال جديدة كافية لتفسير السر وراء الوقت والطاقة المبذولة في العمل. لقد كانت إدارة المشروع تأمل بالفعل في إضافة ما يوازي أعمال جديدة قيمتها 500000 جنيه إسترليني إلى المشروع خلال الثمانية عشر شهراً القادمة، ولكن في ظل هذه الحسابات ترددت الإدارة في مجرد الاستثمار في 50000 جنيه إسترليني. لقد كانت هذه الأرقام واقعية تعتمد على خبرات المشروع في إجراء المكالمات الهاتفية، ولم يكن من السهل على المسئولين عن المشروع فهم كيفية تفسير أنشطة التسويق عبر الهاتف. بالإضافة إلى ذلك، كان السوق محدوداً للغاية أمام هذا المشروع حيث كان هناك 3500 شركة فقط ضمن نطاق اختياراتهم؛ لذلك، حتى مع البدء في هذه الطريقة لن يتمكن المشروع من تحقيق النمو الذي يسعى إليه.

الجدول (٣٢-١): حساب التكاليف الأساسية والتعادل

تكلفة صانع القرار الذي يتعامل مع الهاتف: (على أساس خمسة اتصالات لصانع القرارات كل ساعة)	6 جنيه إسترليني
عدد الاتصالات المخططة: 1000 اتصال بقيمة 6 جنيه إسترليني لكل اتصال	6000 جنيه إسترليني
معدلات الاستجابة المتوقعة من اللقاءات	4 في المائة
تكلفة اللقاء مع أحد العملاء	150 جنيه إسترليني
نسبة التحول إلى مبيعات خلال ستة أشهر	10 في المائة من اللقاءات
أربعة مبيعات متوسط قيمتها 10000 جنيه إسترليني	إيرادات قيمتها 40000 جنيه إسترليني
قيمة البيع لمتوسط ربح قدره 1500 جنيه إسترليني بالنسبة لكل صفقة بيع	ربح قيمته 6000 جنيه إسترليني
أربع صفقات للبيع للوصول لمستوى التعادل باستثمار قدره 6000 جنيه إسترليني	
نسبة التكاليف إلى الأرباح	1:1

بعد تبني بعض عوامل التطوير وتغيير الاهتمام من تركيز قصير المدى على التكاليف إلى تركيز طويل المدى على القيمة، قامت إدارة المشروع مؤخراً في هذا اليوم بتوقيع اختبار ميزانية قدره 12500 جنيه إسترليني على أساس الحسابات الموضحة في الجدول (٣٢-٢).

الجدول (٣٢-٢): حسابات متقدمة للتكاليف والتعادل

تكاليف الاتصال الواحد عن طريق الهاتف - البريد - الهاتف		25 جنيه إسترليني
مكالمة التأكد من صحة البيانات 1 جنيه إسترليني		
البريد الفعال	19 جنيه إسترليني	
اتصال صانع القرارات	5 جنيه إسترليني (6 في الساعة)	
عدد الاتصالات المخططة	500 جنيه إسترليني 25 جنيه إسترليني	12500 جنيه إسترليني
التأكد من صحة البيانات	500 جنيه إسترليني	
البريد الفعال	9500 جنيه إسترليني	
اتصالات صانعي القرارات	2500 جنيه إسترليني	
نسبة التجاوب المتوقعة من اللقاءات		15 في المائة
عدد اللقاءات		75
تكلفة اللقاء الواحد		167 جنيه إسترليني
التحول إلى البيع		10 في المائة
اكتساب سبعة عملاء جدد بمتوسط قيمة قدره 40000 جنيه إسترليني لمدة ثمانية عشر شهراً		إيرادات قيمتها 280000 جنيه إسترليني
قيمة العميل على مدار ثمانية عشر شهراً هي ربح قيمته 6000 جنيه إسترليني من كل عميل		ربح قيمته 42000 جنيه إسترليني
نسبة التكاليف إلى الأرباح		3.3:1



لدى الشركة الآن أساس للاستثمار في الاختبار. وهناك بعض الإجراءات الوقائية المذكورة في هذه الطريقة أيضاً، من بينها:

- إمكانية وقف الحملة في أي وقت لو لم تعزز النتائج الاستثمار
- تصل التكاليف الثابتة إلى 2000 جنيه إسترليني فقط، على أن يتم التسويق عبر البريد بكتابة الخطابات يدوياً في دفعات تتكون من خمسين خطاباً.
- تم التخلص من 95 في المائة من الخسائر بفضل مكالمات التحقق من البيانات.
- تم رفع معدلات اتصالات صانع القرار، وذلك نتيجة لاتصالات التأكد من البيانات والبريد الفعال الذي تم تصميمه بحيث لا يمكن أن ينساه العميل.
- تم التخلص من البيانات والإعداد للبريد حتى يمكن تحقيق على الأقل نفس عدد اللقاءات مع العملاء من نصف عدد قائمة البريد.
- في ظل حجم السوق الصغير الذي يتعامل معه هذا المشروع، سيكون من السهل، باستخدام هذه الطريقة أن يتحقق هدف المشروع وهو 500000 جنيه إسترليني مع بداية العمل مع ستة آلاف شركة.

لقد تم مكافأة الشركة على شجاعتها في تخطي جميع التقديرات الخاصة بحجم العمل ومعدلات الاستجابة وتحول العملاء إلى التعامل معها، بعد إجراء مائة اتصال للتحقق من البيانات وإجراء مكالمات للمتابعة. لقد كانت نسبة عائد الاستثمار 1 إلى 6 ومن ثم تضاعف الأمل في إجراء التحسينات التي تم تصميم الاختبار من أجلها.

اتبعت شركة بريطانية للطباعة منهجاً مماثلاً وحققت جميع أهداف المشروع التي كانت تسعى إليها بعد تنفيذ حملتي تسويق، من سبع حملات تم الإعداد لها، لجذب عملاء جدد للتعامل مع الشركة على مدار ثمانية عشر شهراً.

مثال على عملية التسويق للمستهلكين

في بعض الأحيان، يكون من السهل تفسير التكاليف المرتفعة للاستثمار في أنشطة التسويق التي تقوم على التعامل بين الشركات وبعضها البعض نتيجة للقيمة العالية المحتملة من التعامل مع العملاء. لكن الأمر يحتاج إلى شجاعة كبيرة لاختيار منهج تسويقي ضخم، لا سيما إذا تعلق الأمر بأحجام العمل الكبيرة وقصر مدة التعامل مع الشركة والمرتبطة بالتسويق للمستهلكين. ولكن مع ذلك من الممكن أن يؤدي ذلك إلى أرباح كبيرة ومن الممكن الحفاظ على تكلفة الاختبار منخفضة للحد من المخاطر المالية.

يبين الجدول (٣٢-٣) مثالاً من إحدى شركات التصنيع وبيع منتجات عالية القيمة لتطوير المنازل للمستهلكين. تعاني هذه الشركة من ارتفاع تكاليف اكتساب العملاء وانخفاض فرص مد مدة تعامل المستهلكين مع الشركة. لذا، تبحث هذه الشركة عن طرق جديدة لجذب عملاء جدد بطريقة فعالة ولا تكلف الكثير من المال. يبين الجدول طريقة الشركة في التعامل مع بيانات تحول العملاء.

الجدول (٣٢-٣): الحساب النموذجي لعائد الاستثمار

بالنسبة لكل عشرة آلاف عميل:	
رسائل بريدية منخفضة التكاليف لتحفيز العملاء، بتكلفة 0.25 جنيه إسترليني لكل رسالة	2500 جنيه إسترليني
تكاليف مكالمات المتابعة لتحديد اللقاءات بتكلفة قدرها 2 جنيه إسترليني لكل مكالمة	20000 جنيه إسترليني
نسبة التحول إلى لقاءات جيدة 1 في المائة	100
تكلفة اللقاء الواحد	225 جنيه إسترليني
نسبة تحول اللقاءات إلى مبيعات 40 في المائة	40 صفقة مبيعات
متوسط قيمة الطلب مع تحقيق عائد قيمته 2500 جنيه إسترليني	100000 جنيه إسترليني
متوسط الأرباح الناتجة عن كل عميل 1000 جنيه إسترليني	أرباح قيمتها 40000 جنيه إسترليني
العائد من الاستثمار - نسبة التكاليف إلى الأرباح	1.8:1

لقد كانت الشركة تسعى إلى تطوير فعالية تكاليف أنشطتها بخفض نفقات البريد وتطوير نسب تحول العملاء للتعامل معها. ولم تكن الشركة تأمل في حدوث تطور مهم نتيجة للتركيز على التكاليف، ومن ثم قررت الشركة تجربة طريقة جريئة لتحقيق عائد استثمار أكبر.

يبين الجدول (٣٢-٤) الحسابات المتعلقة بهذه الطريقة.

الجدول (٣٢-٤): الوصول بعائد الاستثمار إلى أعلى مستوياته

بالنسبة لكل عشرة آلاف عميل:	
تكلفة إرسال كتيب عالي التأثير لتحفيز العملاء 0.75 جنيه إسترليني لكل كتيب	7500 جنيه إسترليني
تكلفة مكالمات المتابعة للتحول إلى لقاء 2 جنيه إسترليني لكل مكالمة	20000 جنيه إسترليني
نسبة التحول إلى لقاء جيد 1.5 في المائة	150
تكلفة اللقاء الواحد	183 جنيه إسترليني
نسبة تحول العملاء إلى الشراء من الشركة 40 في المائة	60 صفقة بيع
عائد متوسط قيمة الطلب 2500 جنيه إسترليني	150000 جنيه إسترليني
متوسط الربح العائد من كل عميل 1000 جنيه إسترليني	60000 جنيه إسترليني
عائد الاستثمار المتوقع - نسبة التكاليف إلى الأرباح	2.18:1

أدت هذه الحسابات إلى تخصيص تكاليف أكبر للكتيب الملون وإرساله إلى كل عميل. على الرغم من عدم إمكانية ادخار أي شيء من تكاليف مكالمات المتابعة، فقد كان من المتوقع حدوث ارتفاع كبير في نسبة تحول هذه المكالمات إلى لقاءات. ومع ارتفاع العائد من إنفاق جنيه إسترليني إلى 2.18 جنيه إسترليني، فإن هذا يمثل ارتفاعًا قيمته أكثر من 20 في المائة في عائد الاستثمار في التسويق.

لقد تم تطبيق الاختبار بنجاح مع تحقيق بعض النتائج غير المتوقعة (انظر الجدول ٣٢-٥).

الجدول (٣٢-٥): عائد الاستثمار- النتائج النهائية	
بالنسبة لكل عشرة آلاف عميل:	
تكلفة إرسال كتيب عالي التأثير لتحفيز العملاء 0.75 جنيه إسترليني لكل كتيب	7500 جنيه إسترليني
تكلفة مكالمات المتابعة للتحول إلى لقاء 2 جنيه إسترليني لكل مكالمة	20000 جنيه إسترليني
نسبة التحول إلى لقاء جيد 1.3 في المائة	130 لقاءً
تكلفة اللقاء الواحد	212 جنيه إسترليني
نسبة تحول العملاء إلى الشراء من الشركة 45 في المائة	58 صفقة بيع
عائد متوسط قيمة الطلب 2650 جنيه إسترليني	153700 جنيه إسترليني
متوسط الربح العائد من كل عميل 1150 جنيه إسترليني	أرباح قيمتها 66700 جنيه إسترليني
عائد الاستثمار الفعلي – نسبة التكاليف إلى الأرباح	2.93:1

لقد كانت نسبة الارتفاع في عدد اللقاءات أقل من المتوقع بنسبة 1.3 في المائة. نتج عن ذلك زيادة قدرها 30 لقاءً إضافيًا لكل عشرة آلاف رسالة بريدية تم إرسالها إلى العملاء، ولكن ارتفعت تكلفة اللقاء الواحد لتصل إلى 212 جنيه إسترليني. على الرغم من أن الارتفاع في نسبة تحول المكالمات إلى لقاءات لم يصل إلى المستوى المأمول، فإنه حقق تطورًا في تكلفة كل لقاء. ولم يكن من المتوقع أيضًا أن يكون هناك ارتفاع في نسبة تحول العملاء إلى الشراء من الشركة بالإضافة إلى زيادة متوسط قيمة الطلب الواحد. على الرغم من عدم تحقق الارتفاع المطلوب في عدد اللقاءات كما هو متوقع، فإن الطريقة الجديدة ساعدت في ضمان أنه تم التوصل إلى عدد أكبر من العملاء المناسبين، وتقديم معلومات أكثر عن المنتجات. أشارت النتائج النهائية إلى ارتفاع قدره 60 في المائة في عائد الاستثمار في التسويق؛ أي من 1.80 جنيه إسترليني لكل جنيه إسترليني تم إنفاقه إلى 2.93 جنيه إسترليني لكل جنيه إسترليني تم إنفاقه.

السبيل إلى تحسين عائد الاستثمار

هناك عدد من المبادئ المهمة التي لا بد منها في رفع عائد الاستثمار في مجال التسويق إلى أعلى مستوياته:

- **التركيز على تطوير القيمة والأرباح بدلاً من التركيز على خفض التكاليف:** إن استخدام أسلوب تقييم يعتمد بشكل أساسي على التكاليف لا يعطي الفوائد الكافية لتبرير الاستثمار في مجال جديد. لذا، على إدارة مركز الاتصالات أن تقوم بحساب قدرة العميل الحقيقية على الشراء والتفكير في كيفية الاستثمار لتحقيق تطورات مهمة في نسبة التحول.
- **عدم البخس بقدر التسويق الفعال:** بالإضافة إلى الفوائد الظاهرة من نسبة التحول المتقدمة، من الممكن أن تساعد مناهج التسويق الجريئة في خفض التكاليف وتحقيق زيادة في الأرباح بشكل كبير. تنخفض التكاليف نتيجة النمو الذي يحققه الاستثمار الضئيل في مجال التسويق وأيضًا بسبب انخفاض الموارد العامة المطلوبة لتدعيم عمليات التسويق. ترتفع الأرباح في الغالب نتيجة للتأثير الممتد للتسويق الفعال ولا يقتصر ذلك دائمًا على النشاط الأول. يجب أن يتم اتباع عمليات التقييم منذ بداية التسويق وحتى الوصول إلى المبيعات النهائية والأرباح لأن التطورات تحدث عند أي مستوى في سلسلة البيع.
- **إدراك أهمية الحصول على نصيب أكبر في السوق:** لا يقتصر دور نسب التحول المتقدمة على توفير فرص جديدة للإيراد والأرباح. فتقدم هذه النسب الأساس لزيادة حجم المشاركة في السوق بجذب المزيد من العملاء من نطاق العملاء الضيق. بشكل عام، كلما انحصرت فئات العملاء كان من السهل الوصول إلى أسباب زيادة الاستثمار في التحولات المتطورة. هذا يوفر الفرصة أمام الشركة لخفض الاستثمارات العامة لتحقيق النتائج المرغوبة أو في حالة توفر الوسائل التي تساعدها على القيام بذلك، فتستعد الشركة للحفاظ على المستوى الحالي من الاستثمارات من أجل تحقيق مستوى نمو أعلى.
- **أهمية مهارات التخطيط والاختبار والقياس:** يمهد اختبار مناهج التسويق الجديدة السبيل أمام الوصول إلى مستوى متميز في الأداء. يعني هذا أن على مدير مركز

الاتصالات فهم الأشياء التي تقوم عليها أساليب التسويق الجريئة والفعالة حتى يمكن قياس نقاط الارتفاع وتقديم الحوافز بالنسبة للتطورات المرتبطة بأنسب النتائج.

- **إجراء التطورات الكبيرة:** يمكن أن تتسبب التغيرات محدودة النطاق في حدوث تطورات بسيطة ولكن التطورات المهمة في عائد الاستثمار في مجال التسويق لا تتحقق إلا من خلال أساليب جريئة في عمليات التسويق بشكل عام. يعد الهاتف من أهم العوامل في عملية رفع المستويات وحتى أقل مستويات الكفاءة في الهاتف من الممكن أن تحقق ارتفاعًا كبيرًا في عائد الاستثمار.

الفصل الثالث والثلاثون

إدارة الحملات التسويقية

تتطلب الإدارة الناجحة للحملات التسويقية وقتًا للتخطيط والتنفيذ الدقيق وإعداد التقارير الشاملة. فإدارة الحملات، في الغالب، هي حلقة الوصل بين خطط التسويق والتطبيق العملي لها. يقدم هذا الفصل منهجًا لضمان تحقيق أكثر النتائج إيجابية.

نبذة عن إدارة الحملات التسويقية

من المعلومات المهمة عن حملات التسويق أنها نادرًا ما تحقق النتائج المرجوة؛ ذلك أن التغيرات التي تطرأ على وسائل الإعلام والتقلبات الجوية والبيئية والأحداث السياسية والرياضية والتغيرات في الحياة بوجه عام، جميعها تشير إلى أنه لا شيء يحدث كما يتوقعه الإنسان. فإذا اعتمدت حملة التسويق، في الوصول إلى العملاء، على التليفزيون أو الراديو فستعج البرامج بالإعلانات؛ وإذا اعتمدت الحملة على البريد المباشر فلن تصل الرسائل إلى العملاء في الوقت المقرر؛ وإذا اعتمدت الحملة على الصحافة أو المجلات سيتصل العملاء بعد انقضاء الحملة بعدة شهور؛ وإذا اعتمدت الحملة على الاتصالات الصادرة، أو بمعنى آخر على الاحتفاظ بالعملاء، فالأمر متوقف على وجود العملاء وقت الاتصال. لذلك، يركز هذا الفصل بشكل أساسي على مبادئ تطوير وتطبيق وتقييم الحملات التسويقية داخل الشركة.

التخطيط

الاتفاق على الأهداف

يعد وضوح الأهداف نقطة البداية؛ لأن هذا سيضع الحملة في نصابها الصحيح ويعزز عملية اتخاذ القرار خلال الحملة.

أولاً، يجب أن يقدم مدير حملة التسويق، أو مدير الوكالة المسئولة عن إدارة الحملة، تقريرًا موجزًا يوضح فيه التوافق بين الحملة والاستراتيجية العامة للشركة. من هنا، تبدأ الأسئلة الخاصة المتعلقة بالحملة نفسها تدور في الذهن. على سبيل المثال:

- هل تستهدف الحملة العملاء الحاليين أم تسعى للوصول إلى عملاء جدد؟
- هل صممت الحملة بحيث ترتفع بعدد الاستجابات إلى أعلى مستوى أم تسعى إلى الوصول إلى عدد صغير من العملاء المحتملين المناسبين؟
- ما المتطلبات الخاصة بالحملة: هل تسعى الحملة إلى تحقيق مبيعات مباشرة أم تحويل العملاء إلى عملاء مناسبين وإرسالهم إلى قسم المبيعات؛ أم تسعى الحملة إلى إعداد قائمة بأسماء العملاء المحتملين المناسبين واستخدامها في أنشطة الشركة في المستقبل؛ أم تسعى إلى إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على معلومات حول العملاء وزيادة الوعي بالمنتجات؟
- متى تبدأ الحملة؟
- ما وسيلة الإعلام المستخدمة في تنفيذ الحملة؟
- هل هناك أنشطة تسويق أخرى تتزامن مع وقت الحملة ومن الممكن أن تؤثر على نسبة الاستجابة؟
- هل هناك معوقات خاصة بالميزانية؟
- ما آليات الرد التي سيتم استخدامها، على سبيل المثال البريد الإليكتروني والويب والهاتف ونظام الرد التفاعلي والبريد؟

إذا كانت هذه هي المرة الأولى التي يدير فيها مدير مركز الاتصالات حملة للتسويق، وإذا لم يكن هناك تقارير عن حملات سابقة يمكنه الاطلاع عليها، سيكون من المجدي إعداد تقارير عن هذه العملية من أجل الحملات القادمة في المستقبل. يمكن الاستفادة في المستقبل من قائمة المراجعة التي تحتوي على جميع المعلومات الأساسية عن حملات التسويق، ولن تقتصر الاستفادة من هذه القائمة على مدير مركز الاتصالات أو العاملين معه في إدارة الحملة بل ستمتد لتكون دليلاً لمن يقدم التقارير لمدير المركز.

بالإضافة إلى ذلك، سيحتاج مدير مركز الاتصالات إلى معرفة مدى قدرته على التعامل مع الحملات كما هو موضح في الشكل (٣٢-١).

مقاييس الجوانب العملية

بعد الإجابة على هذه الأسئلة الأساسية، يمكن لمدير المركز ومعاونيه المضي قدمًا في الحملة ومناقشة الحلول المقترحة للوصول بالخدمة إلى أعلى مستوياتها والاتفاق على الأهداف

ومعايير النجاح التي سيتم استخدامها لقياس هذه الأهداف. يجب أن تأخذ الأهداف شكل الجوانب العملية والمسائل النوعية. تتعلق الجوانب العملية بالبنود التي يسهل قياسها بوجه عام، من أمثلة هذه البنود:

- أوقات الاستجابة المستهدفة
- متوسط مدة المكالمة
- عدد المكالمات التي يجريها كل موظف كل ساعة
- متوسط وقت الإجابة على الهاتف
- معدل المكالمات التي لم يرد عليها أحد
- مصفوفة استخدام نظام الرد التفاعلي، على سبيل المثال عدد المكالمات المستهدفة لاستخدام طريق التوجيه هذا (إذا كان هذا مناسباً)
- مساعدة الويب
- متطلبات جمع المعلومات الإجبارية
- العدد المستهدف للمبيعات/العملاء المناسبين (أو أهداف أخرى مناسبة يمكن قياسها)
- متطلبات العمل المكتبي غير المباشر وأوقات إكمال العمل مثل، أوقات إعداد الرسائل البريدية والمقتطفات والعقود وأهداف الرد على البريد الإليكتروني والاتصالات الصادرة للمتابعة وغيرها

المقاييس النوعية

يقصد بالمقاييس النوعية في الغالب المقاييس التي تغطي الموضوعات النوعية والتي تؤثر بشكل مباشر على التعامل مع العملاء، من أمثلتها:

- السلوك
- التحكم في المكالمة
- المساعدات
- الحماس

تخطيط الطاقة للوحدة الواحدة

اسم الحملة	رقم الهاتف	الحجم	تاريخ البدء	الإجمالي	يناير - أسبوع البدء				
					31 ديسمبر	7 يناير	14 يناير	21 يناير	28 يناير
"ماستركارد" - البريد المباشر	0800 XX XX XX	غير مطبقة	1 يناير	1075	100	100	75	75	75
خاصية "Call me" ـ الإنترنت	0800 XX XX XX	غير مطبقة	1 يناير	850	50	50	50	50	50
الاتصالات العامة ـ خارج الحملة	0800 XX XX XX	غير مطبقة	1 يناير	38750	2500	2500	2250	2250	2250
الحسابات الجارية - داخل الفرع	0800 XX XX XX	غير مطبقة	1 يناير	0					
تجديد بطاقات الشيكات ـ بريد مباشر	0800 XX XX XX	4,000	28 يناير	650					50
حسابات الشباب - متنوعة	0800 XX XX XX	غير مطبقة	2 أبريل	0					
آراء العملاء - في الفرع	0800 YY YY YY	غير مطبقة	1 نوفمبر	170	10	10	10	10	10
الإيرادات والاستثمار - خارج الحملة	0845 AAA AAA	غير مطبقة	1 يناير	1325	100	100	75	75	75
الإيرادات والاستثمار - في الفرع	0845 AAA AAA	غير مطبقة	1 يناير	275	50	50	25	25	25
الإيرادات ـ إدخال البيان	0800 YY YY YY	5,200,000	8 يناير	2050			150	200	300
آراء العملاء - في الفرع	0800 YY YY YY	غير مطبقة	1 فبراير	200					50
السندات - البريد المباشر	0800 YY YY YY	300,000	22 أبريل	1000					
بطاقة العمل/الشركة - نشرات إعلانية	0800 XX XX XX	1,000	5 فبراير	10					
بطاقة العمل - بريد مباشر	0800 XX XX XX	70,000	11 مارس	600					
بطاقات ائتمان - نشرات إعلانية	0845 AAA AAA	غير مطبقة	1 يناير	1700	100	100	100	100	100
مشروعات صغيرة - نشرات إعلانية	0800 YY YY YY	غير مطبقة	1 يناير	4150	200	200	250	250	250
المعايير الصناعية - خارج الحملة	0800 ZZ ZZ ZZ	غير مطبقة	1 يناير	4750	250	250	200	250	250
المعايير الصناعية - مجلات	0800 XX XX XX	1,200,000	29 يناير	3700					3000
حدود ماكينة الصراف الآلي (الحساب الجاري) - بريد مباشر	0845 AAA AAA	300,000	7 فبراير	2875					
الطلاب - خارج الحملة	0800 YY YY YY	غير مطبقة	1 يناير	5400	300	300	400	350	350
ماكينات الصرف - خارج الحملة	0800 YY YY YY	غير مطبقة	1 يناير	360	30	30	20	20	20
كتيبات الترحيب	0800 YY YY YY	غير مطبقة	20 نوفمبر	850	50	50	50	50	50
الاشتراك في الصفقات ـ خارج الحملة	0800 YY YY YY	غير مطبقة	1 يناير	4100	200	200	200	250	250
منوعات (حملات سابقة)	غير مطبقة	غير مطبقة	1 يناير	1275	75	75	75	75	75
			الإجمالي	76115	4015	4015	3930	4030	7230

إجمالي شهر يناير 23220

العدد الفعلي للمكالمات المستقبلة	4094	4679	4148	4356	7367
العدد الفعلي للمكالمات التي تم التعامل معها	3939	4515	4084	4232	7203
	730.00	730.00	714.55	732.73	1314.55

الشكل (٣٣-١): تخطيط الطاقة للوحدة الواحدة

هناك أدلة كثيرة تدل على أن سمعة الشركة تنشأ من التعامل المباشر مع العملاء وأن الاستثمار في الحملة من الممكن أن ينجح أو يفشل نتيجة التعاملات السيئة عند الاتصال بمركز الاتصالات التابع للشركة.

هذه الموضوعات النوعية لها نفس أهمية العوامل الأخرى التي يتم قياسها، لذلك يجب أن تتعامل إدارة مركز الاتصالات معها بنفس القدر من الأهمية.

تحديد العوامل الأساسية للحملة

مما لا شك فيه أن هناك عدداً من اتجاهات العمل التي تظهر على مدار الحملة والتي تؤثر على أداء مركز الاتصالات. من بين هذه الاتجاهات:

- تكنولوجيا المعلومات
- تكنولوجيا الهاتف
- الموارد البشرية والتدريب
- العمليات
- إدارة المعلومات وإعداد التقارير
- الجودة
- المنشآت
- بعض الأقسام المحددة التي تشترك بشكل مباشر، مثل قسم التنفيذ والمبيعات

تشكل الأحداث الرئيسية في كل من هذه الاتجاهات حجر الأساس لتخطيط المشروع وتطبيقه. يمكن لإدارة مركز الاتصالات أن تختار وسيلة التخطيط للمشروع، الأمر الذي يعتمد على حجم المشروع نفسه. فقد يكون من المناسب استخدام أداة تخطيط رسمية مثل Microsoft Project. أما بالنسبة للحملات الصغيرة، فمن الممكن استخدام العمليات اليدوية. لكن الأهم من ذلك ضمان تغطية جميع العوامل الأساسية اللازمة لنجاح التنفيذ.

تشمل هذه العوامل:

- جدول الأنشطة بالنسبة لوسائل الإعلام والبريد
- تعريف البرامج وقواعد البيانات

- برمجة مواقع الويب
- تعريف الرد من خلال البريد الإليكتروني
- دليل المكالمات وعمل الحوارات إذا لزم الأمر
- تبادل البيانات
- العاملون والتدريب
- التنبؤ ووضع الجداول
- تكنولوجيا الهاتف، من بينها نظام الرد التفاعلي
- خطة الجودة
- ساعات العمل
- تقييم المخاطر وخطط الطوارئ
- عمليات تغيير التحكم
- الاختبار
- إعداد التقارير والاتصالات
- التعريف المستهدف والمراقبة
- المسائل المتعلقة بالميزانية

يبين الشكل (٢٣-٢) العديد من الأحداث الأساسية والبنود التي ستبدأ بها حملة التسويق، ولكن هناك عدداً من البنود الخاصة بكل مشروع والتي يجب على مدير مركز الاتصالات النظر فيها. لا بد من تحديد موعد نهائي لكل حدث من الأحداث مع السماح بتجاوز بسيط لهذا الموعد. تعطى المواعيد النهائية الأولوية وتبدأ منذ اليوم الأول من بداية الاستجابة للحملة. ينصح بتحديد الموعد النهائي للتطبيق على الأقل قبل أسبوع من بداية الحملة ليكون أمام مركز الاتصالات الفرصة للاختبار والتعديل عندما يبدأ العمل.

المعرف	اسم المهمة	المدة باليوم	تاريخ البدء		تاريخ الانتهاء	
١	**مشروع تنفيذ الحملة**	55	الإثنين 11/02	08:00	الجمعة 26/04	17:00
٢	**البدء**	13.7	الإثنين 11/02	08:00	الخميس 28/02	14:36
٣	قرار الاستعانة بالشركاء	5	الإثنين 11/02	08:00	الجمعة 15/02	17:00
٤	تعريف أعضاء مجموعة الإدارة	3	الإثنين 18/02	08:00	الأربعاء 20/02	17:00
٥	**المشروع يبدأ بمجموعة الإدارة ومدير المشروع**	1	الخميس 21/02	08:00	الخميس 21/02	17:00
٦	تحديد الهدف من المشروع	0.2	الخميس 21/02	08:00	الخميس 21/02	09:36
٧	تحديد أغراض المشروع	0.5	الخميس 21/02	09:36	الخميس 21/02	14:36
٨	تحديد هيكل العاملين الذين سيتولون العمل في المشروع	0.2	الخميس 21/02	14:36	الخميس 21/02	16:12
٩	تحديد رؤساء مجموعات العمل	0.1	الخميس 21/02	16:12	الخميس 21/02	17:00
١٠	توقيع مجموعة الإدارة على أهداف وأغراض المشروع	1	الأربعاء 27/02	14:36	الخميس 28/02	14:36
١١	**التحديد**	20.7	الخميس 21/02	08:00	الخميس 21/03	14:36
١٢	الموافقة على مديري المشروع	1	الخميس 21/02	08:00	الخميس 21/02	17:00
١٣	تحضير وثيقة النطاق	1	الخميس 28/02	14:36	الجمعة 01/03	14:36
١٤	توقيع مجموعة الإدارة على وثيقة النطاق	1	الخميس 07/03	14:36	الجمعة 08/03	14:36
١٥	تحديد الخطة الأساسية على أساس الأغراض والأهداف	1	الجمعة 08/03	14:36	الاثنين 11/03	14:36
١٦	**بداية المشروع مع رؤساء مجموعات العمل**	1	الإثنين 11/03	14:36	الثلاثاء 12/03	14:36
١٧	استعراض أغراض المشروع في اجتماع مجموعة الإدارة	0.2	الإثنين 11/03	14:36	الإثنين 11/03	16:12
١٨	تحديد مهام المشروع	0.2	الإثنين 11/03	16:12	الثلاثاء 12/03	08:48
١٩	تعيين المهام لرؤساء مجموعات العمل	0.2	الثلاثاء 12/03	08:48	الثلاثاء 12/03	10:24
٢٠	الاتفاق على المواعيد النهائية للمهام	0.2	الثلاثاء 12/03	10:24	الثلاثاء 12/03	12:00
٢١	الاتفاق على التعاون المتبادل في أثناء تنفيذ المهام	0.2	الثلاثاء 12/03	13:00	الثلاثاء 12/03	14:36
٢٢	تحضير هيكل تحليل العمل	2	الثلاثاء 12/03	14:36	الخميس 14/03	14:36
٢٣	توقيع مجموعة الإدارة على هيكل تحليل العمل	1	الأربعاء 20/03	14:36	الخميس 21/03	14:36
٢٤	**الخطة**	53.7	الإثنين 11/02	08:00	الخميس 25/04	14:36
٢٥	تحديد أعضاء مجموعات العمل في المشروع (الموارد البشرية والتمويل والعمليات وتكنولوجيا المعلومات)	2	الثلاثاء 12/03	10:24	الخميس 14/03	10:24
٢٦	اتفاق مجموعة العمل المسئولة عن المشروع على مسئوليات المهام وأوقاتها ومتطلبات الموارد	3	الثلاثاء 12/03	14:36	الجمعة 15/03	14:36
٢٧	تحضير خطة مفصلة للمشروع	2	الجمعة 15/03	14:36	الثلاثاء 19/03	14:36

الشكل (٣٣-٢): نموذج خطة مشروع – بداية المشروع: الاثنين 02/11 الساعة الثامنة صباحاً؛ نهاية المشروع: الجمعة 04/26 الساعة الخامسة مساءً.

سواء كان الوقت الفاصل بين البدء في المشروع وظهور النتائج شهرين أو أسبوعين أو يومين فقط، فهذه المرحلة هي سر النجاح. علاوة على ذلك، فالطرق المختصرة تتسبب في إتلاف النتائج. والجدير بالذكر أن الأشياء البسيطة أو الواضحة هي التي تنسى غالبًا على سبيل المثال كالتأكد من صحة رقم الهاتف. ومن هنا، تبرز أهمية مرحلة الاختبار ولكن ستناقش هذه الجزئية لاحقًا.

دراسة العميل

يستوحي العميل المستهدف من الحملة أسلوب الاستجابة للحملة من الحملة نفسها. على سبيل المثال، يختلف أسلوب تسويق الخدمات المالية، الموجهة إلى عملاء ذوي المدخرات الكبيرة، اختلافًا كبيرًا عن أسلوب تسويق الاكتتاب المجاني في شركات الهاتف المحمول. فالعميل في الفئة الأولى يفضل أن تتم مخاطبته رسميًا بالألقاب، على سبيل المثال "السيد" أو "السيدة"، وهو أكثر نضجًا من العميل في الفئة الثانية الذي قد لا يشعر بحساسية مثل هذه الأمور. يتوقع العميل الحالي أن يتعرف موظف الهاتف على صوته عند الاتصال بينما يتوقع العميل الجديد أن يجيب على الأسئلة التقليدية الخاصة بالاسم والعنوان ورقم الهاتف.

ستحدد الدعوة إلى الاتصال مستوى توقعات العملاء عما يحدث في حالة الاتصال. فإذا كان العملاء يتوقعون أن يسمعوا مقتطفًا حول مركز الاتصالات، على العامل في مركز الاتصالات أن يلبي هذه التوقعات. وإذا توقع العميل أن يجد أقرب مخرج أو أن يسجل اسمه للحصول على عينة مجانية من منتج ما، لا بد من توفير النظم الفعالة والسريعة والحديثة للقيام بذلك.

تعريف نوع المكالمة

يستقبل مركز الاتصالات غالبًا في أثناء حملة التسويق اتصالات من العملاء تتعلق بأهداف غير تلك المحددة في الحملة؛ هذا إلى جانب أنواع الاستجابة المعروفة والمتوقعة والتي تأتي كنتيجة مباشرة للحملة. من الأشياء الشائعة في حملات التسويق أن 50 في المائة من الاتصالات لا تتعلق بالسبب المحوري للحملة، ولكنها ترتبط بموضوعات فرعية. من الممكن أن ترتفع هذه النسبة في تليفزيون الرد المباشر (الذي يعرف في الإنجليزية باسم Direct Response Television ويعرف اختصارًا بـ DRTV) لا سيما في أثناء فترات إجازات المدارس حيث تغري هذه الحملات الأطفال بالاتصال.

من الحكمة أن يتوقع مركز الاتصالات هذه المكالمات ويقوم بوضع عمليات للتعامل معها. ومن الممكن الحصول على أفكار جيدة بهذا الشأن بالبحث في الحملات السابقة المشابهة التي

تم التعامل معها في الماضي بالإضافة إلى الاتصالات اليومية. عادة ما يكون لدى رؤساء الأقسام أو المجموعات فكرة جيدة عن هذه الأمثلة والتي من الممكن أن تضم الأفكار التالية:

- الأطفال - يوجد لدى كثير من الشركات معلومات خاصة وهدايا للأطفال يمكن استخدامها في الخروج بنتائج إيجابية من هذه الاتصالات. يرى الخبراء أن التعامل مع هذه النوعية من الاتصالات يعد استثماراً في عملاء المستقبل وبناءً لاسم الشركة.
- المساهمون الذين يستعلمون عن حساباتهم مثل الاستعلامات الخاصة بالتحصيل – على مدير مركز الاتصالات أن يحدد هل سيتعامل العاملون في الحملة مع هذه الاتصالات أو سيتركونها لزملائهم.
- العملاء المهتمون بالمنتجات الأخرى – هل يمكن للعاملين في الحملة تقديم إجابات مرضية لهؤلاء العملاء أو سيتم التعامل مع هذه الأسئلة بطريقة أخرى؟
- الشكاوى بشأن الشركة – لا بد من تحديد إجراءات معينة للتعامل مع هذه الشكاوى وذلك للسماح للعملاء بالتعامل مع هذه الشكاوى بأنفسهم أو تصعيد الشكاوى لمن هم في مراكز أعلى.
- الاستعلامات الفنية التي ترتبط بشكل مباشر بالمنتج الذي يتم الإعلان عنه، ولكنها تتطرق إلى منتجات أخرى أيضًا – يمكن للتوجيه الدقيق للاتصالات أن يسمح للعاملين بالتعامل مع هذه الاستعلامات بأنفسهم أو تحويلها إلى الشخص المناسب.

من هنا، يمكن لمدير الحملة توقع هذه الاتصالات والتخطيط لها، ولكن لا بد من المرونة في التعامل مع المواقف التي لم يتم التخطيط لها والتي من الممكن أن تطرأ في أثناء التخطيط. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج مدير الحملة أن يشير إلى هذه الاتصالات في معلومات الإدارة لأنها قد تشكل عبئًا على ميزانية المركز وتؤثر على المصفوفات الأخرى، مثل متوسط مدة المكالمة في حالة تلقي المركز مكالمات أكثر من المتوقع.

التنبؤ بحجم الاتصالات وعمل جداول نوبات العاملين

هناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند التعامل مع حملات الرد المباشر.

على مدير الحملة أن يقوم بعمل تنبؤات عامة وتخطيط الميزانية اعتماداً على الأرقام المتوقعة للاستجابات من العملاء. هذه نقطة بداية جيدة، ولكن لا بد من عمل تحليلات تفصيلية لتدعيم جدول نوبات العاملين. من الأفضل أن يقوم مدير الحملة بتحليل الاستجابة العامة على

أساس وسائط الاتصال، ثم يقوم بعد ذلك برسم خريطة للتوقعات لإعطاء حجم الاتصالات بشكل أسبوعي وساعة بساعة عند استخدام الراديو أو التليفزيون في الحملة. لكن الاعتماد الزائد على أي من الأحداث الرئيسية من الممكن أن يؤدي إلى زيادة حجم الاتصالات أو انخفاضها. أخيراً، سيتم دمج هذه البيانات في التنبؤات للأنشطة الأخرى التي تتزامن مع الحملة والتي تؤثر على تدفق العمل إلى مركز الاتصالات في أثنائها.

في الوقت الذي تتمتع فيه بعض الشركات بحزم برامج متقدمة وفريق من العاملين المدربين على إعداد التنبؤات، هناك بعض الشركات الأخرى التي لا تمتلك هذه البرامج أو تجد أنها محدودة بطريقة أو بأخرى عند التحدث عن حملة معينة. لذلك، من الأفضل أن يتم إعداد التنبؤات باستخدام الجداول البيانية أو قواعد البيانات ذات الصلة باستخدام البيانات التاريخية.

يقدم الشكل (٢٣-٣) رؤية شاملة للتأثير المحتمل على حجم العمل في مركز الاتصالات في أثناء حملة التسويق، كما يقدم الشكل مستوى معادل الوقت الكامل المتوقع للعاملين والمطلوب في أثناء الحملة.

نموذج العمل

حتى تصل مرونة العمل إلى أعلى مستوياتها في نموذج العمل، يجب أن تكون المعلومات المستخدمة في النموذج مفصلة ودقيقة بأفضل شكل ممكن لضمان الوصول إلى نتائج جيدة. يجب أن تضم هذه المعلومات:

- ساعات العمل المطلوبة
- الاستعمال الأمثل للعاملين
- حجم العمل المتوقع على أساس تقسيم يوم العمل، على سبيل المثال كل نصف ساعة أو ساعة
- طول مدة المكالمة
- أوقات العمل بعد الاتصالات والعمل الإداري
- أنواع الاتصالات
- أسلوب الاتصال
- تكاليف العاملين

- التكاليف الأخرى الثابتة والمتغيرة

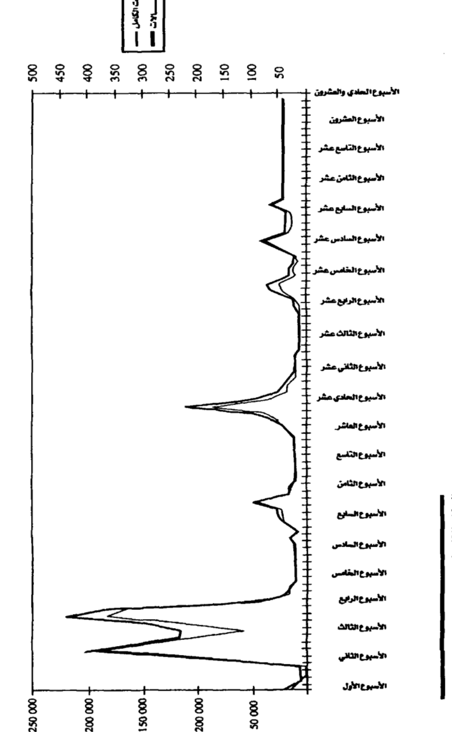
النتائج التي يحتاجها المشروع:

- حجم أنشطة الاتصالات
- أوقات العمل لجميع الأنشطة ومن بينها المهام الإدارية والأعمال المكتبية غير المباشرة
- عدد العاملين في اليوم والساعة والأسبوع
- الميزانية

يجب أن يتميز نموذج العمل بالمرونة الكافية لإعادة الحسابات على أساس ديناميكي في حالة تغير حجم العمل أو أي من المصفوفات المتوقعة (ومن المتوقع أن تحدث تغيرات عدة مرات). ومن هنا، يمكن التوصل إلى الحقائق الجديدة ومقارنتها بالتنبؤات الأصلية. يجب أن يتم إعداد نموذج عمل قوي لأنه سيبقى كأساس لتخطيط العاملين والتحكم في الميزانية على مدار المشروع.

الاتصال الآلي التنبؤي

لا بد من استخدام بعض نظم الاتصال من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للعاملين في إدارة حملة تسويق ناجحة. يعتمد نوع الحملة على نظام الاتصال المستخدم وذلك طبقًا لميزانية الحملة. يمكنك الرجوع إلى الفصل الثامن عشر للاطلاع على موضوع الاتصال الآلي التنبؤي بالتفصيل.



الشكل (٣٢-٣): حجم العمل المفصل ومتطلبات معادل الوقت الكامل

تتميز التكنولوجيا المستخدمة في مراكز الاتصالات اليوم بالتطور الشديد، ذلك لأن هناك العديد من تقنيات الاتصال متوفرة بالأسواق. وبالتالي، تقوم الشركات الكبيرة بعمل أنواع متعددة من الحملات باستخدام تقنية اتصال أساسية واحدة. ومن بين النواحي الأساسية التي يتسم بها نظام الاتصال الآلي التنبؤي:

- القدرة على الاتصال بالنظم المضيفة للدخول إلى قاعدة بيانات قائمة الاتصالات
- القدرة على التحول بين مختلف الحملات والقوائم
- إعداد جداول المكالمات التي سيتم الاتصال بها في وقت لاحق
- القدرة على الخلط بين الاتصالات الصادرة والواردة

يتم تحميل عدد من المهام على نظام الاتصال الآلي التنبؤي يوميًا أو أسبوعيًا أو شهريًا على أساس نوع الحملة. تتميز نظم الاتصال الآلي بالدقة الشديدة، حيث تقوم بالاتصال بالعملاء على قائمة المهام وتستبعد الأرقام المشغولة والخاطئة وغير ذلك. كما تتميز تطبيقات برامج معظم نظم الاتصال الآلي بخاصية تعريف رقم المتصل. وهذا يعني أنه في حال استقبال اتصال يتم تحويله إلى الموظف التالي وفي الوقت نفسه تظهر بيانات خاصة بالعميل على الشاشة الموجودة أمام الموظف.

كما يوجد في الأسواق أيضًا بعض الأنواع المتقدمة من أنظمة الاتصال الآلي والتي تتحكم في أنواع متعددة من الحملات وترتبط بتطبيقات البرامج ذات الصلة. يمكن للعاملين ذوي المهارات المتعددة الاشتراك في عدة حملات في وقت واحد على أن تقوم التكنولوجيا بالمهام الشاقة – فيسمع الموظف صوتًا يدل على وصول مكالمة إليه ونوع المكالمة الواردة، ومن المعلومات التي تظهر على الشاشة يمكنه التعامل مع هذا العميل؛ هذا من شأنه أن يرفع الإنتاج إلى أعلى مستوياته ويربط بين الوظائف المختلفة. لكن من مساوئ هذه التقنية أنه في حالة إصابتها بعطل ما لا يمكن للعاملين في مركز الاتصالات إجراء أي اتصالات. لذلك، لا بد من وجود شخص محترف في تكنولوجيا المعلومات خلال ساعات العمل.

إدارة البيانات

في العالم المثالي لمراكز الاتصالات يتوفر لدى العاملين رأي واحد عن العميل ومن الممكن أن يروا السجل الكامل لاتصالات هذا العميل. ولكن كثيرًا ما يتصل بالمركز أشخاص جدد يرغبون في الاستجابة للحملة، ويتفوق عدد هذه الاتصالات على تلك الواردة من عملاء المركز



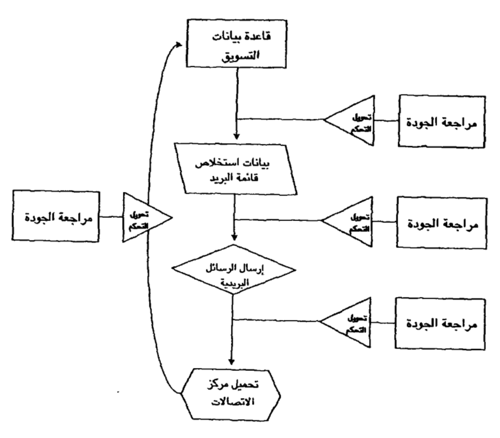
أو من الممكن أن يتصل عملاء المركز ولا يتم التعرف عليهم لأن الشركة لا يتوفر لديها برامج لحفظ معلومات عن العملاء. في هذه الحالة، يحتمل أن تنتقل البيانات في أثناء الحملة ويحتاج الأمر هنا إلى تحكم دقيق.

يعطي الشكل (٣٣-٤) مثالاً على تدفق البيانات الممكن. يفترض هذا المثال أن البيانات تأتي من قاعدة بيانات التسويق وتستخدم بعد ذلك في إرسال الرسائل البريدية؛ ثم ترسل هذه البيانات إلى مركز الاتصالات لضمان تعرف العاملون على شخصية المتصل في حال اتصاله. بعد تحديث البيانات، يتم إرسالها مرة أخرى إلى قاعدة بيانات التسويق المركزية. عند كل نقطة انتقال، يتم القيام بعملية جودة صارمة حيث يتم مراجعة البيانات ورفض الاستثناءات. ويتم التعامل مع البيانات المرفوضة من خلال الدخول في عملية أخرى للوصول إلى المنطقة التي رفضت فيها البيانات ثم اتخاذ الخطوات اللازمة التي لا بد من القيام بها لتصحيح البيانات وإعادة تهيئتها.

إذا كانت الحملة التسويقية تهدف إلى الوصول إلى عملاء جدد، فربما لا يتوفر لمركز الاتصالات بيانات أصلية ولكن سيتم إنشاء هذه البيانات في المرحلة الأولى عند اتصال العملاء. بالإضافة إلى ذلك، من الممكن أن يكون هناك حركات خارجية للبيانات عن طريق الشركاء (ستتم مناقشتها لاحقًا). من الضروري التحكم في هذه العملية بنفس درجة التحكم في البيانات التي تنتقل داخليًا ولا بد من إعلام الشركاء أولاً بأول.

اختبار البيانات

بمجرد أن يتم التخطيط لعمليات التحكم في تدفق البيانات وتنفيذها، لا بد من التأكد من صحة البيانات الوهمية واستبدالها ببيانات أقرب إلى الواقع. من هنا، يمكن الوصول إلى الأخطاء قبل بدء الحملة. ولا بد أن تتم الاختبارات هذه بشكل دقيق، فالأمر لا يقتصر على مجرد عملية فحص لانتقال الملف بين النقطة (أ) و(ب) ولكن يجب أن تضمن عملية الفحص أن كل مجال قد تم فحصه بشكل شامل.



الشكل (٣٣-٤): تدفق البيانات

كما هو الحال دائمًا في جميع الأمور، ينسى الإنسان أبسط الأمور وأسهلها. وبالنسبة لانتقال البيانات، ففي الغالب تنسى سجلات بأكملها أو لا يتم نقلها بصورة صحيحة لأنها لم يتم اختيارها في مرحلة انتقاء البيانات اللازم نقلها. ولكي يتجنب العاملون في مراكز الاتصالات هذه المسألة، يجب أن يظهر عدد الملفات التي تم نقلها بعد التحقق من عملية النقل. فببساطة إذا تم إرسال ألف سجل لا بد أن يصل إلى الطرف الآخر ألف سجل وتقديم الدليل على ذلك. في الغالب، لا يتم متابعة المستجيبين لحملة التسويق بالطريقة المحددة، بعد مرور ثلاثة أو أربعة أسابيع، نتيجة لعدم جدية عملية التحقق من الاختيار بالشكل المناسب.

يجب عدم تجاهل إغلاق نظام التكرار خلال عملية تبادل البيانات.



العمل مع الشركاء

مركز الاتصالات الخارجي

من المتعارف عليه أن بعض الشركات تقوم بالاستعانة بمركز اتصالات خارجي لديه الخبرة الكافية في التعامل مع الحملات التكتيكية. في بعض الأحيان، يؤثر النشاط التكتيكي على مستوى الخدمة اليومية المقدمة للعملاء، لذلك من الممكن أن تكون هذه الطريقة مناسبة لضمان الحفاظ على مستويات الخدمة في جميع المراحل. على سبيل المثال:

- تصل الأنشطة إلى ذروتها نتيجة الاتصالات الناشئة عن العروض التليفزيونية التي تحث المشاهد على الاستجابة المباشرة أو إعلانات الراديو.
- من الممكن أن تؤدي الأحداث الكبرى في الشركات، مثل إعادة هيكلة الإعلانات، إلى زيادة حجم العمل بشكل دوري.
- قد تسبب الأنشطة غير المتوقعة أخطاءً في المنتجات أو الاتصال مرة أخرى من أجل المنتج.

يمكن إدارة هذه النوعية من الأحداث من خلال برامج الشراكة ومن ثم يمكن حماية المصادر الداخلية في المركز من الوصول إلى حد التشبع. بالإضافة إلى ذلك، قد تتولى بعض مراكز البريد مهمة التنفيذ وإجراء حملات البريد المباشر الأولية.

على مدار سنوات عديدة، أثبتت العديد من الحملات نتيجة واحدة حول نجاح عملية الاستعانة بمركز اتصالات خارجي وهي أن الاتصالات والارتباط المبكر هما الحل. على إدارة الشركة أن تتعامل مع هؤلاء الشركاء كقسم من أقسام الشركة وتتصل باستمرار وبوضوح معهم. من الممكن أن تستفيد الإدارة منهم في عمليات التخطيط والتنبؤ والتخطيط لحالات الطوارئ في حال اشتراكهم في مرحلة التخطيط. في الغالب، يمتلك هؤلاء الشركاء البنية التحتية والمعدات التي تتكامل مع تلك الموجودة في الشركة ومن ثم تشكل جزءًا أساسيًا في خطط الطوارئ وذلك بتوفير عامل المرونة.

العمل مع فريق التسويق

قد تكون علاقة مدير مركز الاتصالات بقسم التسويق واحدة من أهم العوامل في الإدارة الجيدة لحملة التسويق حيث تشكل هذه العلاقة الأساس للاحترام والتفاهم المتبادلين. يجدر بمدير مركز الاتصالات أن يضع نفسه في موقف زميله في قسم التسويق ويحاول فهم

احتياجاته والضغوط التي يتعرض لها وأهدافه من الناحيتين الشخصية والعملية. لا بد من وجود مساحة مشتركة، بين مدير المركز ورئيس قسم التسويق، للاتفاق على عوامل النجاح الحيوية.

بعض النقاط التي يجب مراعاتها عند التعامل مع الزملاء في قسم التسويق:

- تحديد اتصال خاص بكل حملة والاحتفاظ بقائمة بتفاصيل الاتصال على أن تكون هذه القائمة سهلة المنال.
- على مدير مركز الاتصالات أن يتأكد من وجود اسمه على قائمة الموافقة؛ وأن يحاول أيضًا أن يضع اسمه بين من يحق لهم الاطلاع على المعلومات المؤثرة؛ فكثيرًا ما يكون لذلك تأثير على طريقة تنفيذ الحملة.
- على مدير مركز الاتصالات أن يوجه الدعوة لقسم التسويق لزيارة المركز؛ من الممكن أن يؤدي التعرف على مناخ عمل الطرف الآخر إلى زيادة فعالية العمل المشترك.
- الصدق؛ على مدير مركز الاتصالات ألا يلتزم بأشياء في الحملة يعلم جيدًا أنه لن يمكنه القيام بها. كما لا يجب أن يلتزم بشيء حتى تدور دفة العمل فقط، وإلا سيتعرض لفقدان مصداقيته ومستقبل العمل. ومن الممكن أن تتأثر أيضًا الأرباح التي يحصل عليها مركز الاتصالات.
- على مدير مركز الاتصالات ألا يخشى التعبير عن رأيه وتقديم النصح؛ من المحتمل أن يكون المدير قد شارك في حملات تسويق أكثر من تلك الحملات التي قام بها قسم التسويق ومن ثم فإن لديه الخبرة التي تستحق أن يشارك الآخرين فيها.
- يجب أن يتأكد مدير المركز من وجود مستشارين قانونيين وموظفين للتحقق من توافق العمل مع المعايير المتعارف عليها داخل قسم التسويق عندما يكون ذلك مناسبًا. وهذا ضروري بشكل خاص في قطاع الخدمات المالية.
- على مدير المركز أن يتأكد أن العاملين في قسم التسويق يعرفون جيدًا قدرات العاملين في مركز الاتصالات، فيما يتعلق بالتعامل مع الاتصالات الواردة والصادرة وخدمات الإنترنت، وحجم العمل الذي يمكن للمركز القيام به، وبالطبع الوقت المناسب للبدء في الحملة.
- على مدير مركز الاتصالات أن يتعاون مع قسم التسويق في التدريب على المنتجات؛ ويمكنه أن يوجه إليهم الدعوة لتقديم هذه المعلومات إلى عاملي الهاتف في المركز.

على مدير مركز الاتصالات أن يقوم بعقد اجتماعات منتظمة مع مدير الحملة. سيضمن الحوار المتبادل المنتظم سير الحملة بطريقة جيدة وعدم حدوث مفاجآت كبيرة في اللحظة الأخيرة وإعلام المدير في حالة حدوث أي تغييرات في الحملة.

معايير الجودة

كما ذكر من قبل، لن يتم تقييم النجاح على أساس مؤشرات الأداء الكمية ولكن على أساس جودة التعامل مع الاتصالات وجمع البيانات.

هناك ثلاث طرق لقياس الجودة:

- قسم متخصص لإدارة الجودة
- مراقبة رئيس القسم لسير العمل
- البحث بعد الاتصال

في مركز الاتصالات المثالي يتم قياس الجودة على أساس رؤية متكاملة ناتجة عن هذه الطرق الثلاث، ولكن لا يمكن لجميع مراكز الاتصالات القيام بذلك. بغض النظر عن الحل المتاح أمام مركز الاتصالات - سيكون الحد الأدنى من معايير إدارة الجودة هو مراقبة رئيس القسم لسير العمل - يعد الحفاظ على وثائق تضم تقديرات إدارة الجودة - التي تحدد حدود الجودة الأساسية التي يمكن الوصول إليها والإشارة إلى الحلول البديلة - عاملاً أساسيًا لتحقيق النجاح.

تقوم عمليات إدارة الجودة الأساسية على:

- تحديد الهدف
- وضع خطة لتحقيق الهدف
- التعبير عن التوقعات وتحديد مهام القسم والعاملين
- المتابعة على جميع المستويات
- إدارة التنوع واتخاذ الإجراءات اللازمة

أنواع الإجراءات التي يمكن القيام بها:

- المراقبة المستمرة
- الشراكة
- تكرار التدريب

● شاشات المساعدة المتطورة أو قاعدة المعلومات

يجب أن تقوم عملية إدارة الجودة أيضًا على وصول معلومات دقيقة إلى العاملين وتسجيل نتائج الاتصال المهمة. يجب عمل مخطط للعاملين في أثناء التدريب، بحيث يمكنهم التعرف على إجراءات عمليات إدارة الجودة الناجحة وكيفية تأثيرها عليهم.

الوصول إلى مهارات التعامل المناسبة

هناك عدد من مهارات التعامل التي لا بد من توافرها في الموظف الجيد في مركز الاتصالات. كثيراً ما تكون هذه المهارات خاصة بطبيعة العمل وترتبط بالطريقة التي يتم بها التعامل مع المكالمات. من بين الإجراءات الطبيعية التحية والتعرف على احتياجات العميل ونبرة الصوت وسرعة سير المكالمة والتعامل مع الشكاوى وإنهاء المكالمة.

بالنسبة لكل حملة جديدة، يجب أن يحدد مدير مركز الاتصالات المتطلبات الخاصة بكل مرحلة من مراحل الاتصال الهاتفي (انظر الشكل ٣٣-٥). بالإضافة إلى ذلك، تعد سرعة سير المكالمة من العوامل المهمة؛ حيث يحتاج المستشار إلى تقييم احتياجات العميل ويحتاج العميل - الذي اعتاد على إجراء العديد من الاتصالات الهاتفية بشكل منظم - إلى الحصول على إجابات سريعة ودقيقة ومختصرة. هذا في حين يحتاج العميل الذي يشعر بثقة أقل من ذلك إلى أن يتم توجيهه بطريقة بطيئة وسوف يشعر بالامتنان الشديد إذا طالت مدة المكالمة بعض الشيء. في جميع الأحوال، يجب أن تسير جميع المكالمات بحيث يضمن الموظف أن العميل يسمع ما يقال له ويمكنه الرد عليه. هناك بعض المعتقدات الخاطئة في مراكز الاتصالات، حيث تحث العاملين على سرعة الانتهاء من المكالمات؛ هذه الممارسات من شأنها أن تدفع العميل لإعادة الاتصال مرة أخرى.

يبين الشكل (٣٣-٦) مثالاً على معايير الجودة المستخدمة في إحدى الحملات التكتيكية الخاصة، من وجهة النظر التقنية والمهارية؛ كما يعطي الشكل نظرة عميقة على مستويات الجودة في تقديم الخدمات إلى العملاء. ويعطي الشكل (٣٣-٧) مثالاً على حوار متابعة الجودة حيث يتم البحث عن آراء العملاء خلال يومين من اتصالهم بالمركز.

تشكيل فريق العمل ودراسة العاملين

يعد تشكيل فريق العمل الإداري والعاملين وخبراتهم ومهاراتهم من العوامل الأساسية في التطبيق الناجح لحملة التسويق.

المرحلة	الخصائص
التحية	● هل تم استخدامها؟ ● هل ذكر الموظف اسمه؟ ● إلى أي مدى كان تعامل الموظف مع العميل مهذبًا ونافعًا؟ ● هل كانت طريقة إلقاء التحية مع بداية نوبة العمل هي نفسها مع نهايتها؟
الوقوف على حاجات العميل	● استخدام مهارات الاستماع ● أساليب الأسئلة العميقة ● فهم إشارات البيع ● استخدام الحكمة
إنهاء المكالمة	● الكلمات الصحيحة المستخدمة ● هل ولّدت هذه المكالمة أثرًا إيجابيًا في نفس العميل؟ ● هل شعر العميل بالرضا؟ ● هل أنهى الموظف الاتصال بعد العميل؟

الشكل (٢٣-٥): متطلبات مهارات التعامل

مدير الحملة التسويقية

أولاً، يجب أن يكون هناك مدير واحد فقط مسئولاً عن المشروع بوجه عام داخل مركز الاتصالات. تقوم وظيفته على إرشاد وإدارة العاملين وإدارة عملية التواصل بين المالك الأصلي للحملة ومركز الاتصالات. كما ستقع عليه المسئولية المطلقة في تصميم وتنفيذ المشروع وتقديم الخدمة وتحقيق معايير الجودة. كما سيقوم بإدارة الاتصالات بشكل يومي وإعداد تقرير تقييمي مع نهاية البرنامج ومراجعته.

أعضاء فريق العمل المسئول عن الحملة التسويقية

لا بد من تحديد شخص معين، ضمن الفريق الذي يعمل مع هذا المدير، كي يقود سير العمل في إحدى نواحي العمل، بما في ذلك التعيين والتدريب والتكنولوجيا وتكنولوجيا الهاتف وإدارة العمليات وإدارة المعلومات ومراقبة الجودة. سيضمن المدير المسئول أن كل فرد من أفراد فريق العمل لديه صورة واضحة عن الأشياء المطلوبة منه في أثناء التنفيذ والعمل اليومي بعد بدء الحملة وأنه سينظم ويرأس اجتماعات مناقشة المشروع التي سيتم عقدها بشكل دوري. من المحتمل أنه مع بداية المشروع سيكون هناك اتصالات متعددة بين أعضاء الفريق لا سيما في الأيام الأولى من عمر المشروع. من المحتمل أن تحدث بعض التعديلات البسيطة مع بداية الحملة التي ستعكس واقع الحال في الحملة. على سبيل المثال، في حال زيادة معدل المكالمات أو نقصه عن المعدلات المخططة، فمن الضروري وضع جداول أخرى لنوبات العمل، أو في حال إثارة العملاء موضوع غير متوقع بشكل متكرر، لا بد من إعادة تخطيط سير المكالمات وتحديث قاعدة المعلومات.

العاملون

على المستوى العملي، تتراوح النسبة المتفق عليها كنسبة رؤساء الأقسام إلى العاملين بها بين 5:1 و15:1. قد يكون من الضروري في أثناء الأيام الأولى من الحملة إكمال العدد المطلوب من العاملين بأعضاء من فريق العمل الإداري حتى يتم الوصول إلى حالة من الاستقرار. ومن الضروري مراقبة التقارير التقييمية المباشرة عما يحدث في أثناء المكالمة عن طريق الحوار مع العاملين لضمان أن لديهم ما يحتاجون لإعداد التقارير وضمان أن التعامل مع العملاء يتم على أعلى مستوى. في حالة عدم توفر ما يحتاجه العملاء للقيام بذلك، لا بد من القيام بمبادرة سريعة لتوفير احتياجات العاملين وتعزيز الخدمة المقدمة للعملاء.

اسم الموظف:

رئيس القسم:

التاريخ:

المهارات التقنية	الدرجة	التعليق
مقدمة صحيحة والتعريف بالاسم	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
البيانات الأساسية		
السؤال عن الاسم وأوائل الحروف فيه واللقب	5 4 3 2 1	
السؤال عن كيفية كتابة اللقب	5 4 3 2 1	
سؤال العميل أن يعيد ذكر العنوان	5 4 3 2 1	
هل تم السؤال عن رقم المنزل أو العمل أو الهاتف المحمول؟	5 4 3 2 1	
هل تم إدخال المعلومات بشكل صحيح؟	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
وسط الاتصال		
وضع العلامة الصحيحة على الوسط	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
الحوار		
اتباع الحوار الصحيح	5 4 3 2 1	
هل توجد أجهزة في المنزل؟	5 4 3 2 1	
مالك أم مؤجر	5 4 3 2 1	
هل يوجد لدى العميل تغطية خدمة؟	5 4 3 2 1	
التحقق من عمر الجهاز الحالي	5 4 3 2 1	
تفسير الزيارة	5 4 3 2 1	
مناقشة سؤال صانع القرار	5 4 3 2 1	
هل تعطل الجهاز من قبل؟	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
حجز موعد		
هل تم التفاوض بشأن موعد مناسب؟	5 4 3 2 1	
هل تم تدوين ملاحظات عن المعلومات الضرورية؟	5 4 3 2 1	
إعطاء رقم يمكن الرجوع إليه	5 4 3 2 1	
إعطاء اسم ممثل المركز	5 4 3 2 1	
إعطاء رقم الهاتف الخاص بالمكالمات الواردة	5 4 3 2 1	
إنهاء المكالمة بشكل مناسب	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
الإجمالي الفرعي		
نسبة المهارات التقنية	٪	

الشكل (٣٣-٦): نموذج مراقبة الاستجابة لحملة التسويق (يتبع)

مهارات التعامل	الدرجة	التعليق
انطباع العميل		
نبرة الصوت	5 4 3 2 1	
الوضوح/ كلمات واضحة	5 4 3 2 1	
سير المكالمة	5 4 3 2 1	
إظهار التعاطف	5 4 3 2 1	
مهارات إقامة علاقات جيدة	5 4 3 2 1	
إظهار رعاية مثالية للعملاء	5 4 3 2 1	
الوصول إلى مستوى توقعات العميل	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
انطباع العميل		
إظهار الموظف سلوكًا إيجابيًا نحو اسم الشركة	5 4 3 2 1	
عرض معلومات جيدة عن الحملة	5 4 3 2 1	
تفسير النتائج	5 4 3 2 1	
الوصول إلى مستوى توقعات العمل	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
التحكم في المكالمات		
مهارات توجيه الأسئلة – التنوع الجيد والفعالية	5 4 3 2 1	
التأكيد	5 4 3 2 1	
مهارات الاستماع	5 4 3 2 1	
التعرف على أنماط السلوك والتكيف معها	5 4 3 2 1	
مهارات التفاوض	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
حل المشكلات		
التعامل مع اعتراضات العملاء	5 4 3 2 1	
التعامل مع الشخصيات الصعبة	5 4 3 2 1	
الإجراءات المتبعة في التعامل مع الشكاوى	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
البيع المتقاطع		
هل كانت هناك محاولة للبيع المتقاطع؟	5 4 3 2 1	
الإجمالي		
الإجمالي النهائي		
عدد المواصفات التي تم القياس عليها		
متوسط الدرجات		
نسبة مهارات التعامل	٪	

أخرى		
الإجمالي الفرعي		
الإجمالي العام		٪

التوقيع ....

التوقيع ....

60-69 في المائة أداء ضعيف (يحال إلى رئيس القسم)
70-84 في المائة – يحول إلى التطوير
85-89 في المائة – جيد
90-94 في المائة – جيد جدًا
95 في المائة فما فوق – ممتاز

الأعمال التي يجب القيام بها:

الشكل (٣٣-٦): نموذج مراقبة الاستجابة لحملة التسويق (تم)

موظف خدمة العملاء: ....

المراقب: ....

التاريخ: ....

صباح/مساء الخير، اسمي ...... ممثل ضمان الجودة، اتصل بك نيابة عن شركة (اسم الشركة) علمت أنك تحدثت مؤخراً إلى ...... أحد موظفي خدمة العملاء وأتساءل هل يمكنك الإجابة على بعض الأسئلة القليلة عن الخدمة التي تلقيتها؟

باستخدام درجات من 1 إلى 5 (1 تعني سيئًا و5 تعني ممتازًا) ما تقييمك للأشياء التالية:

1= سيئ للغاية 2= سيئ 3= متوسط 4= جيد 5= ممتاز

السلوك العام لموظف خدمة العملاء؟	1	2	3	4	5
استعداد الموظف لتقديم الخدمات؟	1	2	3	4	5
معلومات الموظف وقدرته على تقديم المساعدة؟	1	2	3	4	5
فهم احتياجات العميل وتلبيتها؟	1	2	3	4	5
إلى أي مدى وصلت الخدمات المقدمة إلى مستوى توقعاتك؟	1	2	3	4	5

هل هناك تعليق آخر؟

....

....

شكراً لك على منحنا هذا الوقت.

الشكل (٣٢-٧): متابعة قدرة العميل على الفهم



على مستوى الموظف، ينصح الخبراء بتحليل أهداف البرنامج وإجراء دراسة عن الموظف ثم البحث عن العاملين الذين يملكون المهارات المطلوبة. على سبيل المثال، إذا كانت الحملة تهدف إلى الحصول على اسم وعنوان العميل لإرسال كتيب، فإن المهارات المطلوبة من العاملين مهارات أساسية ومن المرجح أن عدد العاملين الذين يمتلكون هذه المهارات كبير للغاية. ولكن على الناحية الأخرى، إذا كانت الحملة تهدف إلى بيع منتج عالي التقنية، فمن المؤكد أن إدارة مركز الاتصالات تريد مستوى أعلى من الكفاءة من العاملين. ومن هنا، تنشأ بعض الحدود وتظهر ضرورة التخطيط للطوارئ.

دورة الاختبار

من النصائح التي تم تقديمها في هذا الفصل أنه لا بد من تحديد فترة الاختبار في خطة المشروع قبل أن تبدأ مرحلة التنفيذ. في هذه المرحلة، لا بد من توفير البنية التحتية بأكملها وتدريب العاملين على استخدامها. حينئذ، يمكن تنفيذ مرحلة الاختبار الكاملة التي سوف تُدخِل البرنامج في مرحلة تحميل البيانات (لو كانت متوفرة) وحوارات التعامل مع الاتصالات المختلفة وتقييم نتائج المكالمات وإعداد التقارير وتبادل البيانات. تشير النتائج المبدئية للاختبارات إلى المفاجآت ونقاط الضعف أو الأخطاء التي تسمح لمدير مركز الاتصالات بالعمل وتعديل البرنامج.

يعتمد نطاق الاختبار على نطاق البرنامج والميزانية المتوفرة. في كثير من الأحيان، يتم إجراء مئات المكالمات على سبيل الاختبار إذا تطلبت خطة البرنامج ذلك. وفي أحيان أخرى، يكون هناك فقط القليل من الحوارات الخاصة بالمكالمات ويتم عمل الاختبار على أساس هذه المكالمات. ولكن بغض النظر عن نطاق العمل، على مدير مركز الاتصالات أن يعتمد على عديد من وجهات النظر المختلفة في الاختبار كلما كان ذلك ممكنًا. إذا طلب المدير من بعض الزملاء إجراء بعض الاتصالات على سبيل الاختبار، فلا بد من إعطائهم بعض الإرشادات:

- **وجهة نظر العميل:** أولاً، لا بد أن يقوم هؤلاء الزملاء بالاتصال من وجهة نظر العميل. من السهل جداً بالنسبة لأحد الزملاء الذي يعرف معلومات كثيرة عن المنتج والحملة أن يتوجه بأسئلة من وجهة النظر هذه ومن ثم يضع الموظف في مأزق بطرح أسئلة لا يتم طرحها في العادة. من الممكن أن يؤدي ذلك إلى إحداث ارتباك كبير في النظام. على سبيل المثال، يقوم المديرون بالاتصال دون أن يروا الإعلانات (سواء عن طريق الإعلان أو الخطابات أو أية وسيلة أخرى). فلا يعرف المديرون توقعات العملاء ومن ثم

يوجهون أسئلة لا يسألها العملاء ثم يشتكون إلى فريق العمل ويضعون عليهم المزيد من الضغوط، التي يشعرون بها بالفعل قبل بداية الحملة. لا تسفر هذه النوعية من الاتصالات عن أية نتائج إيجابية ومن ثم فهي لا تساعد أحداً، ولذلك لا بد من إعلام من سيقوم بالاتصالات على سبيل الاختبار ببعض الإرشادات والتحكم في عملية الاختبار.

- **التقارير التقييمية:** ثانياً، يجب ألا توجه التقارير التقييمية مباشرة إلى العاملين، ولكن إلى الموظف المختص لضمان توجيه التقرير إلى جميع العاملين بطريقة متناسقة وفعالة. وفي حالة وصول التقارير بطريقة غير مناسبة إلى الموظف، من الممكن أن يؤدي ذلك إلى تدمير كل من العلاقة الناشئة بين العاملين والثقة المتبادلة بينهم.

عملية التصعيد

عندما يقوم مدير مركز الاتصالات بشرح عملية الاتصال بالتفصيل، عليه أن يتأكد أن جميع المشتركين على دراية كاملة بإجراءات التصعيد ونقاط الاتصال لجميع المسائل التي تنشأ بعد البدء في المشروع. سيعزز الالتزام بالاتصال المباشر والصريح في جميع المسائل، لا سيما التعامل مع المشكلات، عملية الانتقال السريع والقرارات المتناسقة.

مرة أخرى، من الممكن أن يتغير ذلك مع تطور الحملة. فقد يريد مدير الحملة، في المراحل الأولى من الحملة الاشتراك المباشر في جميع الأمور ويشعر أنه يمتلك هذه الحملة ولكن مع استقرار المشروع لن يكون هذا ضرورياً.

على المدير أن يضمن معرفة جميع العاملين أنه في حال الإشارة المباشرة إلى أحد الأمور لا بد أن يتم الالتزام بها بالطريقة المحددة.

مراقبة الميزانية

تحدد عمليات تقديم المعلومات والتنبؤ مخططاً للميزانية. لذا، لا بد من الالتزام بإعداد تقارير عن الإجراءات الأساسية الناتجة عن هذه العمليات ومراقبتها، كما ينصح الخبراء بتحليل هذه العمليات إلى أبسط العوامل. من السهل تحليل عوامل الميزانية إلى أبسط أشكالها، هذا بالنسبة للعوامل الخاصة بمدير القسم والأعضاء. يعتمد ذلك، بالنسبة لرئيس القسم أو الموظف، على عدد الاتصالات التي يريدهما المركز التعامل معها في الساعة وفي نوبة العمل. فإذا علما هذه الأهداف، سيتم التحكم في الميزانية عند هذه النقطة. يمكن بعد

ذلك تطبيق هذه الطريقة على أداء القسم ومعايير الأداء العام بالنسبة للميزانية. كلما زاد عدد التقارير الخاصة بالأداء، زادت سرعة إجراء التعديلات إذا لم تسر الأمور حسب الخطة الموضوعة.

تحليل المخاطر والطوارئ

لقد اتضح حتى الآن إمكانية حدوث أحداث غير متوقعة في حملات التسويق. فمن الممكن وقوع بعض الأحداث غير المتوقعة على الرغم من دقة التنبؤ بالاستجابة للحملة. لذلك، ينصح الخبراء بتحليل المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع بوجه عام لتحديد التأثيرات المحتملة على مركز الاتصالات ووضع خطة للطوارئ.

قد يضع مركز الاتصالات بالفعل خططًا للأزمات والطوارئ، وهنا يمكن لمدير المركز أن يدمج الحملة في هذه الخطط. ولكن في الغالب لا توجد مثل هذه الخطط، لذلك على المدير أن يلقي نظرة صائبة على المراحل والأحداث الأساسية ويسأل نفسه عما سيقوم به إذا حدثت بعض الأحداث:

- ما حدود حجم العمل التي من الممكن أن تؤثر على العاملين؟ كيف سيتصرف المدير بسرعة إذا احتاج إلى عدد أكثر من العاملين أو عدد أقل؟
- ماذا سيحدث في حالة وقوع أعطال تكنولوجية أو هاتفية؟
- في حالة استخدام نظام الرد التفاعلي والويب أو الرد من خلال البريد الإليكتروني، ماذا سيحدث إذا لم تتطابق النسب التي تحققها هذه التقنيات مع ما هو متوقع؟
- كيف سيتعامل المدير مع التغطية الإعلامية غير المتوقعة؟
- ماذا سيحدث لو لم تصل المراسلات بالشكل المتوقع؟
- ماذا سيحدث في حالة النقص غير المتوقع في عدد العاملين نتيجة المرض أو أشياء أخرى؟
- كيف ستتم عملية إدارة الاتصالات داخليًا وخارجيًا في حالة وقوع مثل هذه الأحداث؟

لا يمكن إعداد قائمة محددة بالأحداث غير المتوقعة، ولكن يمكن لمدير مركز الاتصالات أن يحصل على أفكار جيدة في هذا الشأن من خلال مناقشة مديري الأقسام حول ما مروا به، والوصول إلى طرق التعامل مع هذه الأحداث. ولكن، من المهم أن يدرك المدير أن الأشياء التي يتم التخطيط لها من الممكن أن تتطور بفعالية عند التطبيق؛ فعليه أن يتحلى بالمرونة والاستعداد لتقبل الأفكار.

تنفيذ وإدارة الحملات بعد البدء فيها

مما لا شك فيه أن التعامل مع الحملات يخضع للتخطيط الشامل والمفصل، ولكن هناك عدد من الاعتبارات التي يجب وضعها في الحسبان في أثناء مرحلة تنفيذ الخطط.

بدء وتحديد البرنامج

لا بد أن تكون جميع الأقسام المشتركة في الحملة قد فهمت الآن وبوضوح مسئولياتها وأعباءها المحددة في خطة المشروع. ولكن في بعض الأحيان، وفي هذه المرحلة من المشروع، من الممكن أن يشعر العاملون في أحد الأقسام بالتمزق ويرجعون إلى مواقع عملهم ويفقدون روح العمل المشترك مع القسم الذي تعاونوا معه في مرحلة التخطيط.

يمكن للإدارة الجيدة للمشروع أن تتخطى هذه العقبة. فإذا سادت روح العمل الجماعي بقوة مرة أخرى، سيشعر العاملون بالولاء والتركيز على نجاح المشروع. لذلك، يجب أن يستمر مدير الحملة في إشراك جميع العاملين المشاركين في الحملة وأن يحافظ على التواصل معهم كأعضاء فريق واحد. الأهم من ذلك، أن يتذكر المدير أن التواصل عملية قائمة على التبادل، لذلك إذا ضمن المدير إرسال تقارير إلى العاملين في أثناء مرحلة التنفيذ فمن المؤكد أنهم سيحافظون على تركيزهم والشعور بالمسئولية.

يمكن كسب تعاون العاملين عند الاعتراف بمساهماتهم الإيجابية. على سبيل المثال، في حالة تطبيق البرامج التقنية بنجاح، يجب تقديم الشكر إلى كل من ساهم في ذلك. وفي حالة فشل التنفيذ، على المدير أن يعمل إلى جانب فريق العمل المسئول عن البرمجة لتدعيم الجهود الإضافية التي يحتاج إليها العمل. أيضاً يجب ألا يترك المدير مسئولية تحديد العاملين في المشروع لقسم الموارد البشرية والتعيينات بل يجب أن يتعاون معهم بحضور مراكز التقييم واللقاءات والمساهمة في التدريبات. كما يجب عليه أن يتعرف على العاملين الذين سيشتركون في المشروع وأن يضمن معرفتهم بالأعضاء الآخرين. إن الاهتمام الكبير بالتعاملات بين أعضاء فريق العمل في هذه المرحلة من شأنه أن يبث روح الحماس في نفوس العاملين ويشحن طاقاتهم ويعزز نجاح المشروع. تهتم مراكز الاتصالات، بطريقة أو بأخرى، بالتعامل مع العاملين، لذا ستسود روح الولاء والالتزام بنجاح الحملة نتيجة لأسلوب المدير في القيادة والتعامل مع العاملين.

التواصل

لقد تطرق الفصل بالفعل إلى أهمية تحديد توقعات الحملة. من السهل جداً أن يفشل المشروع بأسره نتيجة التوقعات الخاطئة عن الأشياء المطلوبة؛ ويؤدي ذلك، في كثير من



الأحيان، إلى زيادة الشعور بالضغط مع بدء مرحلة التنفيذ. هناك بعض المديرين الذين لم يتم إطلاعهم بشكل شامل على تفاصيل المشروع ويتوقعون أن تحقق حملات التوعية مبيعات، على سبيل المثال، أو يقومون باختبار النظام ويتوقعون الحصول على بعض المتابعات في الوقت الذي لم يتم فيه التخطيط لأي شيء.

من الممكن تجنب كثير من هذه الأمور إذا استمر التواصل الواضح والبسيط في أثناء مرحلة التنفيذ. قد يستغرق العاملون وقتًا طويلاً في استيعاب المعلومات، لذلك يجب أن تتسم عملية إطلاعهم على الأحداث الجارية في أثناء مرحلة التخطيط بالبساطة، مع ضرورة أن يتم إطلاعهم على الأمور كلها. على سبيل المثال:

- من الممكن إرسال نشرات موجزة عن طريق البريد الإليكتروني أو يمكن إرسالها عن طريق اللوحات الدعائية على الإنترنت.
- وضع آلية يمكن للأقسام الكبيرة أن ترسل التقارير من خلالها لفريق العمل الإداري إذا تطلب الأمر (يمكن بهذه الصورة ضمان حل المشكلات قبل البدء في الحملة)
- من الممكن الاتصال بالشخصيات المرموقة للاستعانة برأيها.

بغض النظر عن الصعوبات التي من الممكن أن يواجهها مدير الحملة إلا أنه لا يجوز إهمال التواصل مع العاملين. فعلى مدير مركز الاتصالات أن يحافظ على السيطرة على الأمور لتقديم الدعم والمساندة للعاملين في مركز الاتصالات الذين سيشعرون بالتأثير إذا طرأت أي مشاعر سلبية.

مكالمات الاختبار

من الممكن التعرف على المشكلات أو المخاوف غير الظاهرة أو التوقعات غير الدقيقة عن طريق تشجيع العاملين على جميع المستويات للاشتراك في عملية مكالمات الاختبار. إذا توصلت إدارة مركز الاتصالات إلى هذه الأمور قبل البدء في تنفيذ الحملة، يمكن لفريق العمل المسئول عن الحملة التركيز على التعاملات الناجحة مع العملاء وألا يتحول عن الحوار القائم بسبب الأمور الطارئة التي من الممكن التعرض لها في أثناء المكالمات.

على المدير أن يسبق الأحداث في هذه الناحية وأن يتحدث عن النجاح وكذلك عن النواحي السلبية التي من الممكن أن تثار. عند إدارة العوامل الأقل نجاحًا في المشروع، سيكون أمام إدارة المركز فرصة لإعادة الأمور إلى نصابها وعدم السماح للرسائل السلبية الداخلية بالانتشار بسبب الإشاعات.

بدء الحملة

أخيراً، بعد أن يتم إجراء جميع الاختبارات ووضع جميع النظم محل التنفيذ، يعد مركز الاتصالات جاهزاً الآن للبدء في الحملة والتحرك ببطء في هذه المرحلة. فكلما زاد حجم الحدث، زاد الضغط الواقع على مركز الاتصالات. وسيساعد العاملين المناخ الإيجابي للعمل، مع الحفاظ على الهدوء والثبات في المشروع، في بذل قصارى جهدهم في العمل. من الطبيعي أن يشعر مدير المشروع بالخوف، ولكن لا يجب أن يظهر خوفه هذا أمام العاملين – عندما تطرأ المشكلات على المدير أن ينفرد بنفسه ويحلل المشكلة ويصل إلى حل ويقدمه إلى العاملين بطريقة مناسبة.

إن الضغط الواقع على أصحاب الميزانية كبير للغاية، خاصة عند انخفاض معدلات الاستجابة، وفي الغالب، سينتقل هذا الضغط إلى العاملين إذا لم يتم التعامل معه بحزم.

إدارة الحملة بعد البدء

الآن وقد آتت مرحلة التخطيط بثمارها وبدأت مرحلة التنفيذ وبدأ تطبيق العمليات بشكل كامل ويتعامل مركز الاتصالات بثقة كاملة مع الاستجابات، يجب أن يحافظ مدير مركز الاتصالات على استمرار ذلك لضمان سير الأمور في نصابها.

نتائج المراقبة

يقدم الجدول (٢٣-١) تقريراً نموذجيًا عن الطرق الأساسية لقياس مدى الاستجابة للحملة. يعرض الجدول أيضًا تقييمًا لبعض الأبعاد الرئيسية للمشروع ومن بينها معايير الجودة. في هذه الحالة، هناك حاجة للحفاظ على نسبة المكالمات الواردة لنظام الرد التفاعلي تحت 10 في المائة. قد يحتاج مدير مركز الاتصالات هنا إلى إكمال هذه البيانات عن طريق التقارير التقييمية من العاملين للوصول إلى صورة شاملة عن كيفية سير الحملة. يمكن للمدير استخدام هذه التقارير للتواصل مع باقي العاملين في الإدارة.

التحديد الديناميكي للأهداف وتحسين الأداء

مع تطور الحملة، سيحتاج مدير المركز إلى تقييم الأهداف الأساسية بالنسبة لكل معيار من المعايير وتقييم مدى مناسبتها للعمل حتى الآن. من الأمور المهمة في هذه الناحية، أن يعتبر المدير أن هذه الأهداف ليست ثابتة وأنه لا بد من التعامل بسرعة كبيرة مع ما يقع من أحداث عند بداية الاستجابة للحملة. على سبيل المثال، قد تطول مدة المكالمة أو تقصر عما هو

متوقع، على الرغم من أنه في الغالب تزيد مدة المكالمة عما هو متوقع في الأيام الأولى حتى يعتاد العاملون على الحملة. ولكن وفي النهاية، يجب أن يعيد المدير تعديل الإرشادات العامة للتعامل مع المكالمات للحفاظ على الأهداف المتوقعة أو يعيد ضبطها لتتناسب مع المدة الفعلية للمكالمة لأنه ليس هناك مجال لتغيير محتوى المكالمة. في حالة تعديل هذا الهدف، لا بد من تعديل جميع النقاط المتعلقة به وفي النهاية لا بد من إعادة تقييم خطط العاملين. هناك مثال آخر، فقد تختلف فترة الذروة في استقبال المكالمات وفترة عدم الاستقبال عن الساعات المتوقعة. وإذا لم تتمكن إدارة المركز من التعامل مع الأسباب المسببة لهذا التغيير، فمن الضروري أن تنظر في جدول نوبات العمل لضمان وجود العاملين المناسبين وقت الحاجة إليهم. من الأسباب التي قد تؤدي إلى حدوث ذلك، على سبيل المثال، العروض التليفزيونية التي تحث المشاهد على الاستجابة المباشرة والتي يمكن للإدارة التعامل معها من خلال تعديل برنامج الإعلانات. بالمثل، لو لم يكن الخلط بين وسائل الاستجابة كما هو متوقع فقد تكون هناك حاجة إلى تعديل المهارات المختلفة التي يتحلى بها العاملون.

إن التحدي المستمر للتوقعات والأهداف المحددة والعمل على تحسين مستوى الخدمة المقدمة سيصل بالمشروع إلى أعلى مستويات النجاح. حتى لو بدأت الحملة منذ عدة أسابيع، فمن الضروري أن ينظر إلى أهدافها من منظور جديد للبحث في الأشياء التي من الممكن القيام بها لتطوير الأداء. أخيراً، يجب أن توثق الإدارة التغييرات وتنقلها إلى جميع الأطراف المعنية بها وتوضيح الأسباب التي أدت إلى هذه التغييرات. مرة أخرى، هذه مسألة تحديد أهداف المشروع في الوقت المناسب وتحديد الأسباب التي ستساعد في تحقيقها.

التعامل مع الشكاوى وحل المشكلات

يجب أن يتم تحديد استراتيجية ناجحة للتعامل مع الشكاوى وحل المشكلات وتنفيذ هذه الاستراتيجية. إن المراقبة الجيدة لأنواع الشكاوى والنجاح في حلها ستدعم التأثير الإيجابي الذي يحققه المشروع. سيتم البحث في هذا الوجه من المشروع بشكل دقيق لا سيما في حالة خضوع الخدمات والمنتجات للقوانين، مثل التأمين والخدمات المالية. في بعض الأحيان، تنشأ المشكلات نتيجة للنواحي المتعلقة بالمنتج نفسه. وفي أحيان أخرى، تتطلب المشكلات إجراء تحقيق داخلي ومتابعة شاملة، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الإشارة إلى وجود نقاط ضعف كبيرة في العمليات الداخلية في مركز الاتصالات.

الجدول (٣٣-١): عينة لتقرير مراقبة الحملة

التاريخ	العدد الإجمالي للمكالمات المتوقعة	المكالمات المستلمة	النسبة المئوية للاختلاف في التوقعات	عدد المكالمات التي تم الرد عليها	عدد المكالمات التي لم يرد عليها أحد	النسبة المئوية للمكالمات التي لم يرد عليها أحد	عدد المكالمات التي استقبلها نظام الرد التفاعلي	النسبة المئوية للمكالمات التي استقبلها نظام الرد التفاعلي	عدد المكالمات التي لم يرد عليها أحد في أثناء / بعد استخدام نظام الرد التفاعلي	النسبة المئوية للمكالمات التي لم يرد عليها أحد في أثناء / بعد استخدام نظام الرد التفاعلي	مدة المكالمة (بالدقيقة)
1 سبتمبر	2970	3858	130	3666	80	2.07	493	12.78	107	2.77	3.95
2 سبتمبر	2760	3000	109	2891	41	1.37	406	13.53	66	2.20	4.01
3 سبتمبر	2528	2913	115	2839	48	1.65	187	6.42	24	0.82	3.98
4 سبتمبر	2451	2771	113	2717	33	1.19	144	5.42	19	0.69	3.96
5 سبتمبر	858	1420	166	1298	50	3.52	274	19.30	72	5.07	4.32
6 سبتمبر	234	320	137	295	16	5.00	34	10.63	9	2.81	3.22
7 سبتمبر	4428	3780	85	3649	80	2.12	343	9.07	50	1.32	3.78
8 سبتمبر	4107	3087	75	3037	27	0.87	131	4.24	23	0.75	4.18
9 سبتمبر	3796	2870	76	2824	24	0.84	149	5.19	21	0.73	4.11
10 سبتمبر	3480	2812	81	2775	25	0.89	82	2.92	10	0.36	4.08
11 سبتمبر	3374	2999	89	2904	51	1.70	230	7.67	44	1.47	4.24
12 سبتمبر	1158	1623	140	1470	50	3.08	425	26.19	102	6.28	3.96
13 سبتمبر	313	482	154	458	11	2.28	57	11.83	13	2.70	2.95
14 سبتمبر	3843	5630	147	5038	205	3.64	1387	24.64	381	6.77	3.52
15 سبتمبر	3560	4224	119	4149	43	1.02	255	6.04	31	0.73	3.67
16 سبتمبر	3286	3814	116	3722	66	1.73	195	5.11	25	0.66	3.87
17 سبتمبر	3011	3241	108	3141	46	1.42	230	7.10	52	1.60	3.94
18 سبتمبر	2920	3050	104	2982	40	1.31	233	7.64	26	0.85	4.19
19 سبتمبر	1007	1421	141	1338	35	2.46	216	15.20	47	3.31	3.73
20 سبتمبر	275	299	109	283	9	3.01	15	5.02	7	2.34	3.74
21 سبتمبر	5314	3685	69	3513	79	2.14	359	9.74	91	2.47	4.01
22 سبتمبر	3991	3035	76	2953	49	1.61	270	8.90	70	2.31	4.09
23 سبتمبر	3399	3037	89	2951	42	1.38	216	7.11	42	1.38	3.9
24 سبتمبر	3319	2855	86	2753	47	1.65	219	7.67	49	1.72	3.8
25 سبتمبر	3319	2837	85	2745	63	2.22	238	8.39	29	1.02	4.09
26 سبتمبر	1468	1248	85	1226	13	1.04	58	4.65	11	0.88	4.19
27 سبتمبر	402	298	74	292	4	1.34	7	2.35	2	0.67	3.4
28 سبتمبر	4972	4036	81	3798	108	2.68	504	12.49	123	3.05	3.7
29 سبتمبر	3734	3316	89	3197	61	1.84	253	7.63	57	1.72	3.87
30 سبتمبر	3606		0								
الإجمالي	83883	77961	93	74904	1446	1.85	7610	9.76	1603	2.06	3.88

لقد تم تقديم التقرير بهذه الطريقة لتوضيح المدى الكامل للأعداد ولكن من الممكن إعداد التقرير في شكل رسم بياني.



عندما تصل شكوى إلى المركز:

- يجب التعامل معها بسرعة من خلال العمليات المحددة.
- يجب إدارة توقعات المشتكي والتأكد من الوفاء بالميعاد والكيفية المتفق عليها لحل الشكوى.
- على الإدارة أن تبادر بإجراء التحقيقات في أقرب وقت ممكن.
- يجب تحديد ما يجب عمله للتعامل مع مقدم الشكوى وتعويضه بشكل مناسب.
- على الإدارة أن تحدد هل هذه الشكوى دليل على وجود مشكلة كبيرة، ولو كان الأمر كذلك عليها أن تقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة.
- على مدير مركز الاتصالات أن ينقل صورة واضحة بالشكوى لجميع العاملين، كما يجب أن يتأكد من علمهم بما تم القيام به والسبب وراء ذلك.
- لو كان من المحتمل أن تتكرر هذه المشكلة مع عميل آخر، على إدارة مركز الاتصالات أن تقوم بتحديث الإرشادات العامة للتعامل مع المكالمات وتوفير معلومات للعاملين للتعامل مع هذه الشكاوى.
- على إدارة مركز الاتصالات أن تقوم بتوثيق هذه الحالة ووقت حدوثها والحفاظ عليها في سجل خاص من أجل عمليات المراجعة.

إنهاء الحملة

لقد مضت الحملة ومرت فترة انتعاش الأنشطة في مركز الاتصالات؛ لكن ما زال مركز الاتصالات يستقبل المكالمات ولكن بأعداد أقل وها قد اقترب موعد إسدال الستار على هذه الحملة.

سيستفيد مدير مركز الاتصالات والعاملون من القيام بعملية مراجعة شاملة للمشروع لضمان توثيق النواحي التعليمية والاستفادة منها. ستنظر عملية المراجعة الشاملة هذه في النتائج الفعلية ومقارنتها بالخطة الأصلية وتغطية جميع النواحي العملية. يجب أن تتم عملية تقييم مدى فعالية وسائل الإعلام بالتفصيل وبشكل خاص.

- هل وصلت وسائل الإعلام إلى الجمهور المستهدف وهل استجاب هذا الجمهور للحملة بالأعداد المتوقعة؟
- هل تم تحقيق تكلفة الاستجابة المطلوبة وتكلفة النتيجة؟
- لو تم الوصول إلى التكاليف المستهدفة، هل سيكون من الممكن الاستمرار مع موجات مشابهة من الأنشطة؟ لو لم يتم الوصول إلى التكاليف المستهدفة، ما التوصيات بشأن تطوير عملية اختيار وسائل الإعلام المناسبة في المستقبل؟
- هل تعمل التكنولوجيا وهل وفرت قاعدة المعلومات أية معلومات حول سلوك العميل التي من الممكن أن تساعد في نواحي أخرى من العمل؟
- هل تم تدريب العاملين بشكل فعال أم من الممكن إدخال تعديلات لزيادة ثقة العاملين في أنفسهم عند التعامل مع العملاء؟
- هل كانت إدارة البيانات فعالة؟
- ما فكرة الإدارة عن الحملة؟ هل هي الفكرة التي يريدها مدير مركز الاتصالات أم هل يريد مدير المركز تطوير عمليات التواصل مع الإدارة في الحملات القادمة؟
- هل قدمت معلومات الإدارة لمدير المركز ما يريد أم هل من الممكن إضافة أبعاد جديدة للنشاط في المستقبل؟
- هل قام المركز بعمل أبحاث خارجية عن العملاء لمعرفة آرائهم في هذه الحملة؟

على مدير مركز الاتصالات أن يبحث عن التقارير التقييمية كلما كان ذلك ممكنا ويقوم بعمل تقييم شامل بعد إنتهاء الحملة.

أخيراً، يجب ألا ينسى مدير مركز الاتصالات أن يقوم بإنهاء هذه الأشياء وتقديم الأرقام وأوساط الاتصال الأخرى ويقوم باتخاذ الخطوات اللازمة لإعادة توجيه نواحي التقصير التي من الممكن أن تستمر.

الجزء السادس

المستقبل

يتناول هذا الجزء مستقبل مراكز الاتصالات وكيفية تغير العملاء والتقنيات المستخدمة فيها على مدار السنوات القادمة.

- ثورة المعلومات
- الاستعداد لعميل الغد

الفصل الرابع والثلاثون

ثورة المعلومات

أدت التغييرات البسيطة التي طرأت في السنوات القليلة الماضية إلى حدوث تأثيرات كبيرة غير متوقعة غيرت من طابع وأسلوب الحياة والعمل والمجتمع - ففي حقيقة الأمر، أحدثت تغييرات في جميع نواحي الحياة. لقد كان الإنسان دائمًا قادراً على إدارة هذه التغييرات والتعامل معها وتبنيها وتوظيفها لصالحه. لذا، ينظر هذا الفصل في التغيير القادم الذي يوشك على الوقوع وهو ثورة المعلومات.

فترة ما قبل ثورة المعلومات

لم يزل الإنسان على أعتاب ثورة المعلومات التي لم تبدأ بعد على عكس ما يعتقد البعض. ببساطة ينظر الإنسان إلى مفاهيم مثل الإنترنت وشبكة الويب الدولية ويتغاضى تمامًا عن تأثير ذلك على الحياة والعمل اليومي. ومن السهل أن يعتقد الإنسان أن هذه التقنيات الحديثة ما هي إلا امتداداً لشبكات الهاتف القديمة.

لقد حرر الهاتف قدرة الإنسان على الاتصال عبر مساحات واسعة ومتزايدة، على الرغم من أن اختراع الهاتف في بدايته لم يلق الترحيب المتوقع في جميع أنحاء العالم. علق أحد كبار المسئولين في بريطانيا في ذلك الوقت قائلاً "قد يستفيد أبناؤنا الموجودون في المستعمرات البريطانية من هذا الجهاز الهاتفي الجديد ولكن هنا في المملكة المتحدة لن نستفيد شيئًا من هذا الجهاز لأن لدينا أعداداً كبيرةً من سعاة البريد". ولم يكن تعليق رئيس مهندسي مكتب البريد في بريطانيا أفضل من ذلك فقد كتب قائلاً "يكن قطاع المهندسين التقدير لهذا الاختراع الجديد ولكننا لا نرى فيه أية فائدة على الإطلاق".

مع أوائل التسعينيات من القرن العشرين، تم بالفعل تطوير برامج التصفح وأصبحت مزودة بواجهة استخدام رسومية تتيح للمستخدمين إمكانيات الإشارة والتشغيل والتي وفرت للمستخدمين بوجه عام طريقة بسيطة وسهلة وممتعة لاستخدام هذا النظام. عند هذه المرحلة، بدأ القطاع التجاري في إبداء الاهتمام بالنظام الجديد وسرعان ما سيطرت شبكة الويب الدولية على وسائل نقل المعلومات. لقد شهد الثاني عشر من نوفمبر عام 1998 انطلاق شبكة BT حيث كانت الاتصالات تتم بين الآلات وليس بين البشر كما كان هو الحال من قبل.

وفي وقت قصير، سرعان ما سيطرت الاتصالات بين الآلات على شبكات الهاتف، ولذلك مع نهاية عام 2000 تم تزويد شبكة BT للهاتف بشبكة جديدة للبيانات يطلق عليها الشبكة الضخمة والتي تستخدم موجهات بدلاً من التبادل الهاتفي.

وبذلك يكون قد تم وضع الأساس لبدء انطلاقة ثورة المعلومات.

الحياة داخل المنازل بعد ثورة المعلومات

ستظهر التغييرات المصاحبة لثورة المعلومات بشكل كبير داخل المنازل، حيث سيشهد الإنسان لأول مرة المناوشات الأولى في المعركة المعلوماتية. على مدى سنوات عديدة، كانت الطريقة الوحيدة لنقل المعلومات إلى المنازل هي الخطابات والهاتف وهوائي التليفزيون (الإريال)، ثم أتت بعد ذلك أجهزة التليفزيون المتصلة بالأقمار الصناعية ووصلات الكابل. ثم ظهر فجأة بعد ذلك الهاتف المزود بشاشة والإنترنت. لن يهتم الإنسان في المستقبل أو يقلق من كيفية وصول المعلومات إلى منزله، بنفس قدر عدم اهتمامه بكيفية عمل محرك السيارة. ستصبح عملية الوصول إلى المعلومات في سهولة عملية التوصيل بالكهرباء، ولا يستطيع أحد أن يتذكر متى كانت آخر مرة تساءل فيها عن كيفية تدفق الكهرباء في المقبس.

ستصل المعلومات، في المستقبل القريب، عن طريق هذا النطاق الكبير من الخدمات وسترتبط بنقطة اهتمام الإنسان، التي من المحتمل أن تكون التليفزيون والذي يعد في الحقيقة جهاز كمبيوتر رقمي قوي للغاية ولكنه سيعرض أفلام إذا رغب المشاهد في ذلك. سيصبح التليفزيون بوابة معلوماتية وسيكون لديه القدرة على عرض أشياء مختلفة على شاشات مختلفة في حجرات مختلفة. كما أن ظهور الشبكة المحلية LAN اللاسلكية سيزيل القيود والتكاليف المزعجة للكابلات.

وجهة نظر العميل

ستصبح عملية إرسال المعلومات أمراً سهلاً؛ ولكن التحدي الحقيقي يكمن في قدرة الإنسان على التكيف مع جميع المعلومات المتوفرة واستيعابها. وحتى يتمكن الإنسان من التغلب على هذا التحدي، لا بد له من مساعدة والتي سوف تأتي في صورة حزم برمجية لمساعدة المستخدم. ستتعرف هذه البرامج على اهتمامات المستخدم والأشياء التي يفضلها وتسعى جاهدة للوصول إلى المعلومات التي من الممكن أن تكون ذات اهتمام خاص لدى العميل وتعرضها عليه في الوقت المناسب ليتدارسها. على فرض أن حزمة البرامج الأولى

تختص بمشاهدة برامج التليفزيون؛ ففي غضون سنوات قليلة، سيكون هناك الآلاف من القنوات التليفونية الرقمية، ولكن كيف يمكن للمشاهد أن يعرف البرامج التليفزيونية المتاحة؟ هل سيجلس يومياً لقراءة دليل البرامج الذي يتعدى سمكه المتر. بالأحرى، ستقوم برامج مشاهدة التليفزيون بتقديم أنماط العرض أمام المشاهد مع اقتراح المناسب من بينها. ومن المحتمل أن يكون نظام TiVo هو أول نظام يتم تطبيقه من هذه النوعية.

تتحدث حزم البرامج هذه بأصوات تشبه أصوات البشر؛ كما تتميز بإمكانية سماع صوت المستخدم وفهم ما يريد دون الحاجة إلى مطابقة بصمة الصوت. كما أنه سيكون لديها أيضاً وجوه. لا تحتاج هذه البرامج إلى برمجة حيث ستشترك مع العملاء في محادثات وفي النهاية سيبدو الأمر كما لو كان العميل يتحدث إلى أحد أصدقائه.

الشراء أمر مختلف

يتم جمع المعلومات العامة في الوقت المناسب؛ ولتأخذ عملية التأمين على المنازل مثالاً على ذلك. ستعلم برامج التأمين ميعاد تجديد عقود التأمين، وقبل انتهاء مدة السماح، ستسعى هذه البرامج إلى الوصول إلى شروط جيدة من خلال البرامج التجارية في شركة التأمين، وذلك باستخدام البيانات المخزنة حول التبادل التجاري على مدار العام الماضي والتغييرات الجديدة التي حدثت في أثناء العام - على سبيل المثال، المعلومات الخاصة بشراء أثاث جديد والتي سيتم الحصول عليها من برامج التسوق. بعد ذلك سيتم عرض هذه المعلومات على العميل ليتخذ القرار المناسب، حيث إن هذه البرامج لا تتخذ القرارات التنفيذية. يقوم العميل باتخاذ القرار بناءً على أولوياته، عند هذه المرحلة سيسعى العميل للاتصال بنفسه. إذا كان هذا الاتصال عبارة عن اتصال هاتفي بسيط إلى مركز الاتصالات الخاص بشركة التأمين فقد خسر العميل التعامل مع هذه التقنيات الهائلة والتقدم العملي غير المسبوق، حيث سيتم سؤاله عن اسمه ولقبه وعنوانه والرقم البريدي، وما إلى ذلك من الأسئلة المملة.

من هنا، يمكن للإنسان أن يدخل مستقبل الاتصالات. في الماضي، كان يمكن الحديث فقط عن طريق الهاتف، الأمر الذي جعل عملية نقل البيانات أمراً مضجراً ومملاً. ولكن ما أن تم العمل ببروتوكول IP أصبحت الأشياء غاية في البساطة والسرعة والسهولة. لقد أصبحت عملية تبادل المعلومات عملية سهلة عندما بدأ الإنسان في استخدام نظم تدمج بين الصوت والبيانات والرؤية عبر شبكة واحدة وليس من خلال نظم تتعامل مع هذه الأشياء من خلال ثلاث شبكات مختلفة. يمكن لحزم البرامج الذكية تمرير جميع البيانات التي تم استخدامها

من قبل وتجميعها في الوقت نفسه من خلال قاعدة البيانات (لم يعد هناك حاجة لإعادة إدخال البيانات) بينما يقوم المستخدم بتصفحها. عند هذه المرحلة، يمكن المستخدم أن يستكمل العملية التجارية بشكل مريح دون الحديث إلى عامل التليفون. في كثير من الأحيان، يقوم العملاء الآن بالشراء عن طريق إدخال المعلومات الشخصية ورقم بطاقة الائتمان وإكمال عملية الشراء دون الحاجة إلى الحديث إلى أحد العاملين. حتى إذا احتاج العميل إلى مزيد من المعلومات أو التفاصيل، سيتم تحويل العميل إلى أحد العاملين في مركز الاتصالات الذي سيقوم بالاطلاع على البيانات التي سبق إدخالها ويتدخل فقط في المرحلة التي تحتاج إلى العقل البشري.

تظهر كثيراً على شبكة الإنترنت اليوم أزرار "Call me". عند النقر فوق أي منها، سيتم توجيه سؤال عن رقم الهاتف الذي سيتم الاتصال به ووقت الاتصال. يجد الكثير من الناس أن هذا السؤال الأخير غريبًا بعض الشيء ولكن اليوم هناك عدد كبير من الناس يستخدم خط الهاتف في الاتصال بالإنترنت مما يجعل الاتصال بهم أمرًا مستحيلاً. فيجب عليهم أن ينهوا تصفحهم على الإنترنت بعد أن قاموا بطبع المعلومات التي يريدون وينتظروا بجانب الهاتف من أجل المكالمة المطلوبة. أما في عالم البيانات في المستقبل، سينقر المرء فوق زر وفي نفس الوقت سيصل صوت من خلال الشاشة. وقد يظهر نتيجة لذلك محادثات تتبع الشكل التالي
"I see that you are looking at Caller Display 20; could I interest you" in Caller Display 50?"

عندما ينتقل الصوت والبيانات والصورة عبر اتصال بسيط بشبكة واحدة، وليس عن طريق ثلاث شبكات مختلفة، سيصبح عنوان الزر "Discuss with me" وسيتم الاتصال وجها لوجه عبر الجهاز الذي يعرف بالتليفزيون. سيؤدي هذا بالطبع إلى إثارة مسألة أنه في حال حدوث اتصال مرئي ومسموع بين العاملين في مراكز الاتصالات والعملاء لا بد أن يرتدي هؤلاء العاملون ملابس مناسبة ويجلسون في مكاتب فخمة.

تأثير حرية التحرك

يبدو أن كل شيء في الحياة سيتحول إلى حالة الحركة، وهذا مثال آخر على التكنولوجيا دائمة التقدم. في الثمانينيات من القرن العشرين، كان الناس يعتقدون، إذا رأوا أحد الأشخاص يتحدث إلى الآخرين هاتفيًا في أثناء سيره في الشارع، أنه شخص أخرق. لم

يخطر ببال أحد أنه هذا من الممكن أن يحدث في يوم من الأيام. ولكن قد حدث، حيث يوجد في جميع أنحاء العالم اليوم الكثير من أجهزة الهاتف المحمول التي يفوق عددها عدد البشر أنفسهم.

في المستقبل القريب، سيصر الناس على الوصول إلى كل شيء من خلال جهاز محمول. إن تطور الجيل الثالث من أجهزة الهاتف المحمول يعني أن هناك ارتباطًا في عالم الهواتف المحمولة كما هو الحال في عالم الاتصالات السلكية على مدار السنوات القليلة الماضية. لقد أصبحت سعة نقل البيانات كبيرة بالشكل الكافي الذي يضمن أن مطالب العملاء لن تتأخر. على عكس أجهزة الهاتف التي تعمل ببروتوكول التطبيق اللاسلكي WAP في نهاية التسعينيات، سيكون هناك ارتباط دائم بالبيانات ومن ثم ستتم عملية استرجاع البيانات كنشاط خلفي. إن عدم التأخير يعني أن العميل الذي يستخدم النظام لن يشعر بالإحباط.

يتميز الجيل الثالث للهاتف المحمول بسعة نطاق الخدمات، فيوجد بها شاشات كبيرة ملونة ذات تعريف أكبر ولا يوجد أزرار للضغط عليها، ومن ثم ستصبح عملية الاتصال ببصمة الصوت هي الأساس. مع مثل هذه الأجهزة، سيبدأ العملاء في المطالبة بالمعلومات عن طريق أجهزتهم المحمولة. "ما هو رصيدي في الحساب الجاري؟" "ما الأفلام التي تعرض على شاشة السينما؟" "لقد أعجبتني هذه الأشياء أين يمكنني الحصول عليها؟" وهناك احتمال كبير أنه مع حمل الأجهزة المحمولة يمكن تعقب المستخدم وأن المعلومات المتعلقة به في موقعه هذا سيتم نقلها بشكل آلي إليه. وسيكون هناك طلب كبير على المعلومات، وسواء كان العامل شخصًا أو برنامجًا أصبح هذا الطلب من أهم اهتمامات مراكز الاتصالات.

سهولة التعامل مع النظم التكنولوجية الجديدة

بادئ ذي بدء، يجب أن تكون النظم صديقة للإنسان في عالم المعلومات القائم على التفاعلات الفورية. لقد كان الكثير من العملاء يتعاملون مع العاملين في مراكز الاتصالات التي تعتمد على العامل البشري. فقد كان جميع العملاء تقريبًا يتصلون بالمركز ويستمعون للعاملين ويتركون لهم مسئولية التعامل مع التفاصيل المعقدة. ولكن مع تزايد الاعتماد على الآلات الأوتوماتيكية يجب أن تضمن المراكز سير العمل بشكل جيد إلى أن يصل إلى مرحلة الشفافية.

قبل أن يتم تحويل جميع البيانات الشخصية من موقع my secure card وmy secure memory، ينبغي التخلص من التعقيدات الموجودة في واجهة النظام الأمامية. يعرف كثير من العملاء اليوم صناديق إدخال البيانات على صفحات الإنترنت واعتادوا عليها. في أفضل الأحوال،

تكون هذه الأشياء بسيطة وفي أسوأها تصبح هذه الأشياء أمرًا مملاً وباعثًا على الشعور بالضجر. تصمم النظم الحديثة بحيث يمكن استخدام القدرة على الربط بين الاتصالات الهاتفية والاتصالات الخاصة بالبيانات.

يمكن في أثناء التعامل مع صفحة الويب على الإنترنت التعامل مع صفحة الهاتف، وذلك باستخدام جهاز هاتف قياسي أو جهاز محمول. فبينما ينظر الشخص إلى الصفحة، يسمع صوتًا يسأله عن بيانات مثل "ما لقب عائلتك؟" ومن الممكن إدخال هذه البيانات عن طريق الكتابة أو الصوت. بالإضافة إلى ذلك، بينما يدخل النظام اسم المستخدم عن طريق الصوت، من الممكن أن يضيف المستخدم بيانات عن تاريخ ميلاده في جزء آخر من الشاشة باستخدام لوحة المفاتيح؛ بعد ذلك يُعلِم النظام المستخدم باستلامه هذاالإدخال ولن يطلب منه النظام الصوتي الحصول على هذه البيانات مرة أخرى.

استخدم أحد العملاء مؤخرًا هذا النظام للاستفسار عن شراء منزل والتأمين الخاص به؛ وبعد أن قام بملء البيانات تم تحويله إلى أحد الموظفين في مركز الاتصالات ليتولى مسئولية الحصول على المتطلبات ذات المستوى الأعلى. ولكن أفضل مرحلة من هذا النظام كانت عندما كان العميل والموظف ينظران إلى صفحة الويب نفسها واستعراض الخيارات بطريقة كما لو كان العميل يجلس مع الموظف في مكان واحد وينظران معًا إلى نفس الورقة. لقد مضى الوقت الذي كان لا بد فيه من الاستماع إلى صوت أحد العاملين الذي قام بهذا الإجراء مئات المرات في اليوم نفسه، ومن ثم فمن المتوقع أن يقوم بالاختيار من بين عدة خيارات. لا بد من القيام بمثل هذه الإجراءات في مراكز الاتصالات للتعامل مع شكاوى العملاء واستفساراتهم. على سبيل المثال، من السهل التعامل مع الاستفسار عن فاتورة الهاتف إذا بدأ الحوار بالآتي: "هذه هي الفاتورة، هل يمكنك أن ترى الرقم؟" وفي الوقت نفسه تظهر على الشاشة صورة الفاتورة مع تظليل المعلومات التي يتم الاستعلام عنها.

إن الهدف الأسمى من العلاقات مع العملاء أن يشعر العميل في المستقبل أنه هو الشخص الوحيد الذي يهتم به المركز والأكثر من ذلك، أنه أهم شخص في هذه المجموعة التي لا تضم سواه. إذا تعامل مركز الاتصالات مع العميل بهذا الأسلوب حتى يشعر العميل أن المركز في حاجة إليه سيعود للتعامل معه مرة أخرى.

للأسف أدى التعامل السيئ مع العملاء إلى تجاهلهم للمركز واتجاههم للتعامل مع مركز آخر. في آخر الأمر، ستصبح القدرة على إنشاء مراكز الاتصالات أمرًا سهلاً بشكل

نسبي ومنخفض التكاليف نتيجة لاستخدام نظم المعلومات الجديدة. حينئذ، إذا شعر العميل بعدم الرضا عن أسلوب تعامل هذا المركز، فما عليه إلا أن ينقر فوق أحد الأزرار ويصل إلى أحد المراكز المنافسة. ونتيجة لغياب الجهود المطلوبة لحث العملاء على التعامل مع المركز، سيلجأ العملاء سريعاً إلى تغيير تعاملاتهم. لقد شعر الكثيرون بالدهشة في الفترة السابقة عندما علموا أن الكثير من أصحاب المنازل يغيرون عقود الرهن للحصول على أفضل سعر فائدة. منذ سنوات قليلة، لم يلجأ كثير من الناس إلى تغيير عقود الرهن إلا بعد أن يمروا بفترة من عدم الرضا عن الممول القديم لأن عملية الرهن كانت معقدة وصعبة.

من العوامل الأساسية التي تساعد في الحفاظ على العملاء السهولة والبساطة والرؤية الصائبة والدقة.

العمل في مراكز الاتصالات

لا يستطيع مركز الاتصالات السيئ أن يستمر في عصر التكنولوجيا. سيتمكن الكثير والكثير من العملاء من الاتصال بمركز الاتصالات وستضمن سهولة القدرة على تسجيل عدم الشعور بالرضا بمجرد نقرة بسيطة عدم استمرار المراكز السيئة.

ستبذل الكثير من الجهود في مراكز الاتصالات في القريب العاجل. عندما يتصل العميل بمركز الاتصالات، فإن توقعاته تنحصر في السرعة والدقة والتعامل الجيد. وحتى يتمكن المركز من توفير ذلك، لا بد أن يصل مناخ العمل في مركز الاتصالات إلى أعلى حالاته. فيجب أن يتميز مناخ العمل بالقدرة على الإنتاج والحماية والتمكين؛ حيث ينتج العاملون الكثير من العمل إذا شعروا بالأمان.

مناخ العمل في مراكز الاتصالات

يشير تاريخ مراكز الاتصالات أن المراكز تحتاج بطبيعتها إلى مساحة واسعة ومفتوحة. ولكن أدى تقسيم الطابق إلى مساحات عمل أو وحدات مخصصة للأقسام التي يشتمل عليها المركز إلى خفض امتداد هذه المساحة، وأدى إدخال عوامل التقسيم لتصميم مكاتب مفتوحة إلى توحيد الشكل في مراكز الاتصالات. لكن لم يتم عمل أشياء أكثر من ذلك للتعامل مع مناخ العمل في مراكز الاتصالات.

لقد تم إجراء الكثير من الأبحاث مؤخراً، في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، والتي تدور حول العمل في مراكز الاتصالات ولكن من وجهة نظر العاملين فيها. يعمل معظم

العاملين في مراكز الاتصالات اليوم من خلال شاشات الكمبيوتر، ولكن تشبه هذه الشاشات الورق؛ حيث إنها رأسية وليست أفقية مثل الورقة التي تستخدم على سطح المكتب. يستطيع الإنسان أن يستوعب المعلومات التي تحيط به وليس فقط المعلومات التي تصل إليه عن طريق حواس النظر والسمع. على سبيل المثال، قام أحد الباحثين في الولايات المتحدة الأمريكية، في إحدى الدراسات، بإحداث ضوضاء في مركز الاتصالات، وكلما زاد عدد الاتصالات التي يتعامل معها العاملون، زادت الضوضاء الناتجة عن سقوط الأمطار. قد يعتقد كثير من الناس أن الضوضاء ستؤثر بالسلب على التركيز ولكن الإنسان لديه القدرة على تنقية الأصوات؛ يستطيع أي شخص أن يتأكد من ذلك في أثناء وجوده في حجرة مليئة بالضوضاء، هل يمكنه أن يستمع إلى جميع المحادثات التي تتم في وقت واحد؟ سيقوم هذا الشخص بتنقية الأصوات والتركيز على محادثة واحدة فقط. ولكن ذلك لن يمنعه من التقاط تعليق يذكر فيه اسمه. يستمع الإنسان إلى جميع الأصوات ويقوم بتنقية الأشياء غير المناسبة. وبالمثل، لقد أعطى صوت المطر للعاملين الإيحاء أنهم مشتركون في العالم الخارجي ولكن دون أن يؤثر ذلك على التعامل مع المهام الموكلة إليهم.

يمكن أيضًا تغيير الأشياء التي تقع عليها أعين العاملين في المركز أو ما يطلق عليه المناخ البصري. تضم مكاتب العاملين في مراكز الاتصالات الآن هاتفًا وجهاز كمبيوتر ولوحة مفاتيح. تتم قراءة النص من الشاشة وتتم كتابته باستخدام لوحة المفاتيح وهي عملية بسيطة لكنها محددة للغاية. تعد أجهزة الكمبيوتر مصدرًا للقوة في عالم اليوم ومن الممكن استخدامها في نقل المعلومات بطريقة تناظرية وليس من خلال الطريقة المستخدمة في أجهزة الكمبيوتر الرقمية. يمكن لأي فرد أن يستخدم جهاز كمبيوتر تناظري ببراعة وترى عينيه عددًا كبيرًا من الجيجا بت من المعلومات في الثانية ويحمل في رأسه جهازًا آخر يعمل بنفس معدلات البيانات. ليس من السهل على من قضى عمره وهو يعمل بالطرق التقليدية أن يذهب إلى العمل ليجد أن كل ما حوله تحول إلى أجهزة رقمية مملة.

تتميز التقنيات الجديدة بإمكانية محاكاة البيئة الطبيعية على الأجهزة الرقمية وذلك باستخدام خاصية الإشارة والتشغيل. يشير المنظر الطبيعي الذي يظهر من خلال بوابة الفناء إلى صورة طبيعية للبحر والسماء - شيء مناسب للمتطلبات الشخصية - وتحمل الرسائل، في هذه الحالة، على منطاد مملوء بالهواء الساخن. كما يمكن تصوير مناخ العمل في هذه الصورة على شكل مكتب يوجد عليه هاتف وتظهر بوضوح على الشاشة المناطق المخزن بها بيانات العملاء. تشير علامة اليد الموجودة في منتصف الصورة إلى تنشيط البيئة. فعلى سبيل

المثال، عند الإشارة إلى بيانات أحد العملاء تفتح الفاتورة المراد الاطلاع عليها ويشترك العميل مع الموظف في نفس المنظر مع التركيز على الأشياء التي تهم العميل كما ذكر من قبل. يمكن إدخال العميل بعد انتهاء تعامله مع الموظف إلى الجزء الخاص بملء البيانات، الأمر الذي يملأ نفسه بالرضا بعد هذا التعامل الممل.

العمل من المنزل

يقول أحد مديري الشركات الكبيرة: "لا تحدثني عن العاملين الذين يعملون من منازلهم، إنهم لا يفعلون شيئًا ولا أحصل على أية فائدة من الاستعانة بهم." هذا رأي بعيد كل البعد عن الحقيقة. فإذا فرض أن هناك بعض العاملين السيئين، بين العاملين الذين يعملون من منازلهم، ألا يعني ذلك أنهم إذا عملوا من المركز نفسه فإنهم سيظلون على المستوى نفسه.

لقد أدت الاستعانة بالشبكات الحديثة واستخدام البريد الإليكتروني ونقل الملفات إلى حصول من يعمل من منزله على نفس وسائل الاتصالات والوصول إلى المعلومات من المنزل بنفس السهولة والراحة والبساطة التي كان يعمل بها في مركز الاتصالات. أخيراً، ستؤدي الاتصالات الليفية البصرية إلى زيادة الرغبة في العمل من المنزل والرغبة في الابتعاد عن الاختناقات المرورية على مدى العقد القادم. إن التكنولوجيا ليست هي المشكلة في هذه الناحية ولكن المشكلة التي لا بد من التعامل معها هي مشكلات العاملين؛ حيث يجب أن تبدأ مراكز الاتصالات في تقييم أداء العاملين من خلال المعلومات الخارجة وليس من خلال المعلومات الواردة ومعدلات الحضور.

سوف تصبح القدرة على الهروب من نوبات العمل متعة، إذا كان سماع دقات الساعة يعني النهوض ومغادرة العمل. إذا كان موظف مركز الاتصالات معرضاً للاستدعاء للعمل في النوبات الليلية وقت الحاجة إلى ذلك، فلن يكون الأمر مرهقًا إذا كان العمل يتم من المنزل. لقد أصبح العمل نشاطًا يقوم به العاملون وليس مكانًا يقطعون من أجل الوصول إليه مسافة طويلة.

العميل السعيد

يجب أن تسعى مراكز الاتصالات في المستقبل القريب جاهدة إلى إسعاد العميل ويعد توفير مناخ عمل جيد وفعال من السبل اللازمة للوصول إلى هذا الهدف الأسمى. يجب أن تكون التعاملات مع العملاء تجربة سهلة كما لو أنها محادثة مريحة؛ فالتعامل مع العملاء تجربة متميزة تختلف باختلاف العميل.

في عصر المعلومات الإليكترونية في المستقبل، لن يصبح مركز الاتصالات قادرًا فقط على جمع المزيد والمزيد من المعلومات عن العملاء، بل يجب أن يضمن أيضًا أن هذه المعلومات مترابطة وأنها تستخدم بشكل مناسب. قد يستغرق المركز عدة أشهر للوصول إلى عميل ولكن من الممكن أن يفقد هذا العميل في ثوان معدودة. لذلك، على مراكز الاتصالات أن تبدأ في استخدام التقنيات الحديثة لضمان أن عملاءها يشعرون بالسعادة. تحتاج مراكز الاتصالات إلى استيعاب هذه التكنولوجيا الجديدة وأن تستعين بها في أثناء التعامل مع العملاء؛ وإذا كانت إدارة مراكز الاتصالات تعتقد أن التكنولوجيا وصلت إلى أعلى مستوياتها، فعليها أن تعيد النظر في هذه الفكرة. لقد قام العلماء في أحد مراكز الأبحاث باختراع آلة يمكنها إنتاج بيتا بت من المعلومات كل ثانية (تعادل البيتا 10^{15} بت لكل ثانية). كما يقومون بالفعل بتصميم شبكة يمكنها التعامل مع هذه الكميات من المعلومات. يشبه العلماء في هذه الناحية العلماء في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين، فهؤلاء العلماء هم من يصنعون الثورة التكنولوجية القادمة في مجال المعلومات. ولكن حتى هذه اللحظة تقتصر النظم على قليل من المؤسسات الأكاديمية ولكنها تمهد الطريق لنا. ولكن هل تعتقد إدارات مراكز الاتصالات أنها قادرة على التعامل مع هذه الثورة التكنولوجية القادمة؟

الفصل الخامس والثلاثون

الاستعداد لعميل الغد

يقدم هذا الفصل رؤية شاملة للاتجاهات الأساسية للعملاء التي تتجلى بوضوح في عالم اليوم والتي تعطي إشارة واضحة عن الطريقة التي ينبغي أن يفكر بها المسئولون ويستجيبوا بها لتوقعات العملاء في المستقبل لا سيما هؤلاء المسئولين عن التعامل الأول مع العملاء في مراكز الاتصالات.

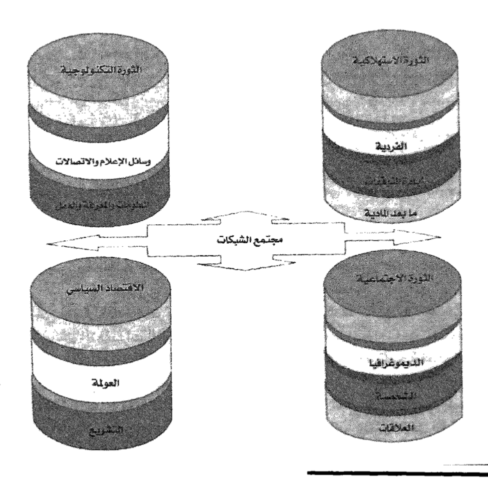
نبذة عن موضوع الفصل

على الرغم من أن الماضي قد لا يقدم الدليل المناسب للمستقبل، فإن آثاره تظهر بوضوح في الحاضر على الأقل من وجهة النظر الاجتماعية ووجهة نظر العملاء. بالأحرى أطلق علماء الاجتماع، في أحد الكتب التي نشرت في السبعينيات، على هذه الفكرة اسم "المبدأ". تقوم الفكرة على أنه من الممكن دائمًا أن يوجد في الحاضر بعض الأشخاص الذين يتبنون التغييرات الاجتماعية والاستهلاكية والتقنية ويتقبلونها. عند تحليل هذه الفكرة على نطاق أكبر ذي اتجاهات متعددة، ستبين سلوكيات البشر الطريقة التي من المحتمل أن يتصرفوا بها في المستقبل. يبحث الفصل في هذا المبدأ الذي يقدم دليلاً جيداً على التغييرات المستقبلية في مراكز الاتصالات ومتطلبات العملاء.

في محاولة لوصف احتياجات العملاء المنبثقة والتي ستزداد وضوحًا في مراكز الاتصالات في المستقبل، ربما تكون هذه الاحتياجات هي الاحتياجات التي بدأت في الظهور اليوم والتي يدركها الكثير من القراء. من أهم المنافع التي تعود من علم دراسة المستقبل والبحث فيه من وجهة النظر التجارية، أن هذه الدراسات تدفع الشركات إلى النظر حولها على الأقل في محاولة للحاق بركب الحاضر؛ الأمر المثير للدهشة أن هذه العملية ليست باليسيرة في ظل التعقيدات الناتجة من الإدارة اليومية للعمليات والضغوط المفروضة على الأداء وتحقيق الأرباح. بالإضافة إلى ذلك، وكما بين أحد الخبراء، نتيجة لحدوث التغير بسرعات متفاوتة في مناطق مختلفة من النشاط الإنساني، فمن الصعب غالبًا تغيير ثقافة شركة ما والبنية التحتية فيها للتماشي مع سرعة التغير في العالم الخارجي بين المستهلكين. هذا من أحد الأسباب التي تؤكد على أهمية أن يقود المستهلكون العمل داخل الشركات. إن الشركات الناجحة هي تلك الشركات القريبة من المستهلكين، وما زال هذا الأمر معترفًا به حتى الآن داخل الشركات. وعلى الرغم من صعوبة الوصول إلى مثال جيد، فإن هذا الأمر حقيقة وأصبح من الركائز الأساسية في استراتيجيات العمل في الوقت الحالي.

مجتمع الشبكات

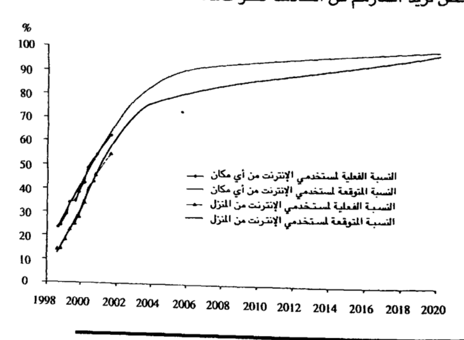
تعد الثورة التكنولوجية من إحدى الثورات الأربع المترابطة التي أدت إلى ظهور ما يطلق عليه "مجتمع الشبكات" (انظر الشكل ٣٥-١). لقد تم توضيح دور التغير التقني بالإشارة إلى الطريقة التي يتفاعل بها مع الثورتين الاجتماعية والاستهلاكية المعاصرتين اللتين تحدثان في الوقت نفسه. أدت هذه الثورات إلى الاهتمام أكثر بالذات والتعبير عنها في جميع نواحي الحياة. لقد أصبح تعريف الأسرة والمجتمع والشركة من التعريفات المرنة مثلها مثل التعبير عن الذات. ومن هنا، يتضح أن مجتمع الشبكات نتج عن أعمال واختيارات الأفراد الذين يشاركون في الشبكات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية بدلاً من تكوين بنَى اجتماعية ومجموعات ثابتة.



الشكل (٣٥-١): الثورات الأربع المترابطة

إن تكنولوجيا الاتصالات عامل أساسي في هذا العالم الذي يزداد اتصاله عبر الشبكات. وذلك أن تكنولوجيا الاتصالات تمثل حلقة وصل إضافية غير مرئية لعمل اتصالات وتفاعلات ذات معنى بين أعضاء هذه الشبكات، مما يؤدي إلى تعزيز وتشكيل حقيقة اللقاءات المباشرة والخبرات اليومية. كما تمثل تكنولوجيا الاتصالات، بشكل متزايد، المناخ الخصب والممتد للتعاملات الحقيقية مع الشركات والأعمال ذات العلامات التجارية المتميزة من خلال كم كبير من الواجهات.

يظهر مدى البنية التحتية التكنولوجية في الكثير من الأبحاث التي تدور حول مدى ومستوى استخدام التكنولوجيا التي تمثل وسائل الاتصالات. يُستخدم الهاتف في 97 في المائة من المنازل ويستخدم حوالي 70 في المائة من إجمالي عدد السكان الهاتف المحمول؛ كما أن نصف عدد السكان تقريباً يملك وسيلة للاتصال بشبكة الإنترنت سواء كان ذلك من المنزل أو العمل. تبين تنبؤات أحد مراكز الأبحاث أن هذه الأرقام ستستمر في الزيادة. وتشير الدراسات إلى أن أكثر من 90 في المائة من الشعب البريطاني سيكون لديه وسيلة اتصال بالإنترنت بحلول عام 2010. يوضح الشكل (٣٥-٢) تجربة تم إجراؤها على عينة تتكون من ألف شخص تزيد أعمارهم عن السادسة عشر عاماً.

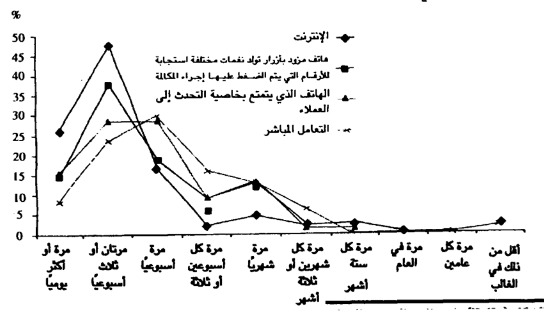


الشكل (٣٥-٢): الوصول المتزايد للتفاعل – نسبة البالغين الذين تزيد أعمارهم عن 16 عاماً للوصول إلى التفاعل من المنزل أو من أي مكان آخر

الأكثر من ذلك أنه نتيجة الحاجة إلى التفاعل، زاد حجم المكالمات الهاتفية واستخدام البريد الإليكتروني والرسائل النصية بشكل كبير لأنها أصبحت جزءًا أساسيًا لعمل وتوظيف العديد من الشبكات التي يعد الإنسان جزءًا منها. لم تحل قنوات الاتصال الجديدة هذه محل وسائل الاتصال الموجودة بالفعل. فيشير أحد الأبحاث التي أجريت مؤخرًا، على قاعدة تتكون من 446 من العملاء، أن عملاء البنوك الذين يستخدمون الإنترنت هم الأكثر اتصالاً مع من يقدم لهم الخدمات. فالتقنيات الحديثة تشجع العملاء على الاتصال.

فيما يلي عرض لبعض الاقتراحات المفيدة لمراكز الاتصالات في المستقبل:

- يقوم مجتمع الشبكات بعمل بنية تحتية افتراضية التي تتخلل إلى جميع نواحي الحياة اليومية.
- يعد التبادل التجاري والعلاقات جزءًا من ذلك، ولكن ليس بالضرورة أن يعتبرها المستهلكون مهمة أو فعالة من *الناحية النفسية*.
- هناك تحد مفروض على الشركات وهو أن تشترك وتخدم العملاء بطرق يمكن من خلالها كسب القبول في هذا البحر الخضم من وسائل الاتصالات التي تشن حربًا شرسة على الإنسان.
- ستأتي هذه القنوات الجديدة بالعديد من الاتصالات لمراكز الاتصالات للتعامل معها ذلك أن الانتشار وليس الإحلال هو القاعدة ولا يبدو لأن هناك أية عوائق مادية في الوقت الحالي.

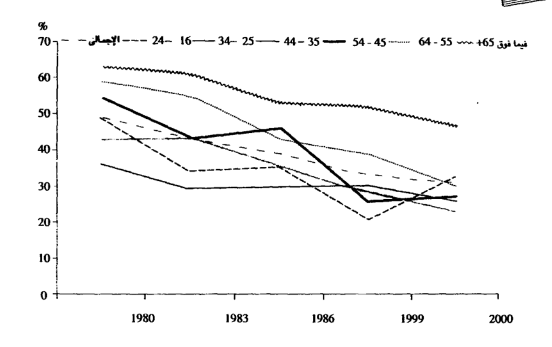


الفردية في المجتمع

في هذا العالم المتصل عبر الشبكات، هناك العديد من العوامل التي تساهم في التحول الكبير الذي تشهده الحياة البشرية في جميع النواحي، لقد تحول الفرد ليصبح النواة الأساسية في المجتمع. من هنا، زاد الاعتماد على النشاط الفردي والمشاركة ـ التي يسرتها تكنولوجيا الاتصالات القائمة على التفاعل ـ في تحديد شكل ووظيفة البنيات الاجتماعية والأنشطة. لقد انتهت الأدوار القديمة وانخفض عدد الأشخاص الذين يشعرون بالحاجة إلى الالتزام بها كما دل على ذلك بعض الأبحاث التي تم إجراؤها عام 1980 على قاعدة تتكون من ألف إلى ألفي شخص تجاوزوا السادسة عشر من العمر (انظر الشكل ٣٥-٤).

جاءت هذه النزعة إلى الفردية نتيجة للتفاعل بين التيارات العديدة المختلفة والتي تبين بشكل مثالي الطبيعة المتداخلة للتغيير:

- الاتجاه الليبرالي الاجتماعي نحو الاختلاف مع انخفاض الضغط على الناس ليتكيفوا مع أدوارهم الاجتماعية
- أدى هذا بدوره إلى زيادة تقبل الإنسان لفكرة العيش خارج إطار الوحدات الأسرية التقليدية لفترات أطول من حياته ـ بسبب تأخر سن الزواج وارتفاع معدلات الطلاق وانخفاض معدل المواليد. لم تعد "الأسرة النووية" التي كانت تعد البنية الطبيعية للأسرة على مدار مدة طويلة من الزمان موجودة فأقل من ربع عدد الأسر الآن يشبه بأي شكل من الأشكال الأسرة النووية.
- يظهر في أفراد المجتمع من كبار السن الميل نحو الفردية، نتيجة لسيطرة النساء الأرامل الكبيرات في السن على ثلث الأسر حيث إن هؤلاء النساء يشكلن ثلث عدد الأسر في المملكة المتحدة.
- مع هذا، هناك اهتمام متزايد بالتعبير عن الذات، الأمر الذي عزز من فكرة التجارب الفردية وجعلها أمراً ضرورياً لتحقيق حياة جيدة (يعد هذا من المفاهيم التي لاقت اهتماماً متزايداً في التحليل الاجتماعي اليوم).



الشكل (٣٥-٤): نسبة من وافق على التكيف بدلاً من الاختلاف عن باقي الناس

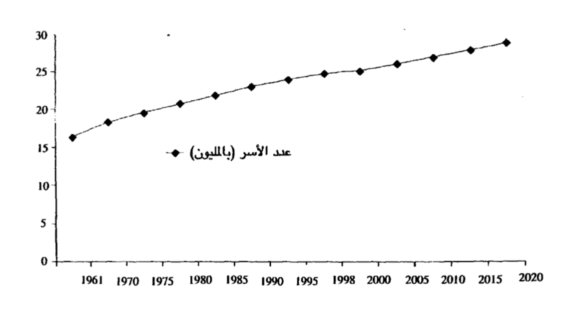
مما سبق، يتبين أن جميع هذه العوامل تضيف إلى الاتجاه نحو الفردية والتقدم في السن والمجتمع النسائي بوجه عام. وعلى الرغم من الارتفاع الطفيف في عدد السكان، فهناك زيادة في العدد الفعلي للأسر في المملكة المتحدة (انظر الشكل ٣٥-٥).

فيما يلي عرض لبعض الاقتراحات المفيدة لمراكز الاتصالات في المستقبل:

- فهم الطبيعة المتغيرة والمتحولة لتركيب الأسر وزيادة الاتجاه نحو الفردية في عالم اليوم
- تحديد العملاء والتعرف عليهم كأفراد دون محاولة تكوين افتراضات حول ظروفهم أو مواقفهم
- التعامل بمرونة وتميز مع التغيرات الحياتية مثل الطلاق والزواج مرة أخرى
- إدراك تأثير تغير الظروف على احتياجات العميل واهتماماته ومتطلبات المعلومات
- تحري الدقة عند التعامل بالألقاب والكنية المختلفة بالإضافة إلى تأثير الانتماءات الدينية والعقائدية على مواعيد الاتصالات

تغير أنماط السلوك

يؤكد التعليم في القرن الحادي والعشرين على الإبداع والمعلومات والمشروعات التي ينظر إليها بكونها أحد أهم العوامل في الاقتصاد الذي يقدم خدمة قادرة على المنافسة. لقد كانت مراكز الاتصالات نفسها من أحد العوامل الرئيسية التي أدت إلى ارتفاع نسبة العمالة في بعض أجزاء المملكة المتحدة. مما لا شك فيه أن هذا الأمر مرتبط بالتغيرات التي تطرأ على مكان العمل، والتي نتجت عن عديد من العوامل وسببت أخرى وجعلت العمل أكثر عرضة للتذبذب بأكثر من طريقة:



الشكل (٣٥-٥): الأرقام المطلقة للأسر

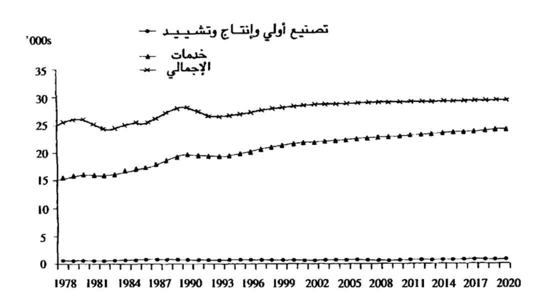
- يقضي الإنسان وقتًا طويلاً في تلقي المزيد من الدورات التعليمية الإضافية، في الوقت الذي تتغلب فيه النساء على الرجال في العديد من النواحي التعليمية، الأمر الذي يجعلهن أكثر جاذبية في المعلومات الخاصة بالنواحي الاقتصادية.
- على الرغم من مرور ثلاثين عامًا على صدور النظام التشريعي في المملكة المتحدة الذي يسوي بين الرجل والمرأة في تقاضي الرواتب، يقدر أن النساء اللاتي يتركن عملهن أو يخفضن ساعات العمل نتيجة للولادة أو رعاية الأطفال يفقدن أكثر من ربع

مليون جنيه على مدار حياتهن العملية؛ يشجع هذا الأمر الأمهات على الاستمرار في العمل لا سيما مع ارتفاع معدلات الطلاق التي تدمر وضع المرأة المالي.

- يلجأ المزيد والمزيد من الناس إلى العمل لبعض الوقت أو إلى المرونة في ساعات العمل نتيجة لارتفاع أعداد النساء العاملات عن الرجال، وزيادة عدد الأمهات اللاتي يعملن خارج المنزل بشكل كبير.
- زيادة عدد الوظائف التي يشغلها كل فرد خلال حياته العملية
- نتيجة لبقاء الشباب في مراحل التعليم حتى سن متقدمة ونتيجة لتأثير انخفاض نسبة المواليد على مدار الزمان، سيستمر العاملون في العمل حتى يصلوا إلى سن متقدمة شأنهم في ذلك شأن المجتمع من حولها.
- تتجه سلوكيات الرجال والنساء بوجه عام إلى زيادة الرغبة في إحداث توازن بين الحياة والعمل، لأن المطالب والضغوط التي يتحملها الفرد من الأسرة والالتزامات الاجتماعية تتطلب وقتًا وطاقة خارج أماكن العمل.
- في الوقت الذي لم يتزايد فيه التوظيف الذاتي والعمل في مجال الهاتف، كما توقع بعض الخبراء، هناك دليل على ارتفاع نسبة من يعملون الآن من المنزل بشكل منتظم.

فيما يلي عرض لبعض الاقتراحات المفيدة لمراكز الاتصالات في المستقبل:

- من الأشياء المحتملة أن العملاء يعملون سواء كانوا رجالاً أو نساءً، ومن هنا تزيد الضغوط عليهم ويزيد الطلب على الوصول إلى الخدمات في الوقت المناسب لهم.
- يجب أن يستجيب قطاع الخدمات إلى احتياجات المجتمع، الذي لا يتوقف عن النشاط طوال الأربع والعشرين ساعة؛ ومن ثم ففي الوقت الذي يقدم فيه بعض الناس خدمة ممتدة للعملاء، فإنهم يتوقعون في المقابل أن يجدوا الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب لهم.



الشكل (٣٥-٦): العاملون في قطاع الخدمات مقارنة بالقطاعات الأخرى

- يحتاج العاملون الذين وصلوا إلى مراحل تعليمية متقدمة إلى تحديات وفرص أكبر يمكن من خلالها التعبير عن مهاراتهم العقلية لضمان ولائهم على مدار الوقت.
- ستستمر المرأة كأحد العوامل الأساسية في القوة العاملة في مراكز الاتصالات، الأمر الذي يوفر المرونة في ظروف العمل التي تناسب الأسرة والالتزامات الأخرى.
- من المحتمل أن يتمكن العاملون في قطاع اقتصاد الخدمات من الوصول إلى الكمبيوتر والهاتف في العمل وفي المنزل، مع إدراك العوامل الأساسية لتقديم الخدمات التي ترتفع بمنحنى تعليمهم كعملاء وتزيد من حرفيتهم في التعامل مع الواجهات التكنولوجية الحديثة.
- سيصبح العاملون كبار السن من الموارد الثمينة في هذا السوق.

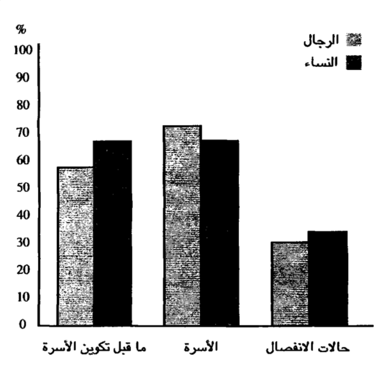
الديمقراطية في صنع القرار ووضع القيود الزمنية

ساهم التحول الكبير في دور كل من الرجل والمرأة في التغير الهائل في حالة المستهلك منذ الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين. يتمثل هذا التغير بشكل أساسي في اختفاء

دور ربة المنزل كمستهلك محترف نيابة عن الأسرة ككل. مرة أخرى، هناك العديد من العوامل التي ساهمت في تغيير وجه المستهلك التقليدي على مدار الخمسة عشر عامًا الأخيرة وستستمر في إحداث المزيد من الاختلاف والتغير في المستقبل:

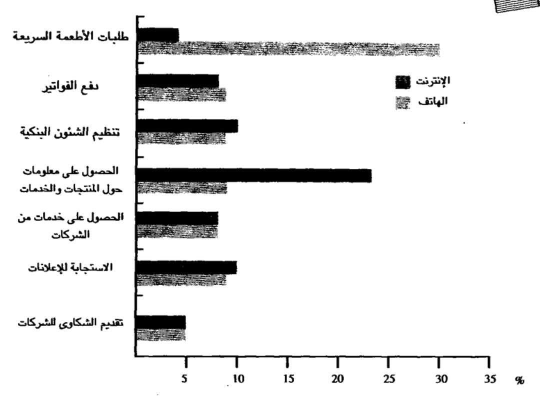
- يشعر الرجال والنساء بزيادة ضغوط الوقت نظرًا لاستمرار النساء في القيام بالأعمال المنزلية بنسب متفاوتة ويقمن كذلك بالتسوق في الوقت الذي يعمل فيه الرجال لساعات طويلة خارج المنزل أكثر من زوجاتهم.
- زاد استهداف الرجل كمتسوق في عدد من الأسواق وعلى مدار الوقت أصبحوا أكثر خبرة كمستهلكين.
- قد لا تحصل المرأة على نفس الدخل الذي يحصل عليه الرجل ولكنها تشترك في الالتزامات المادية بالقدر نفسه وتعمل على تحسين وضعها المالي.
- تقوم 12.5 في المائة فقط من الحياة الأسرية على نموذج الأسرة النووية الذي كان سائدًا في الخمسينيات من القرن الماضي حيث كانت المرأة تبقى في المنزل لرعاية الصغار في الوقت الذي يذهب فيه رب المنزل إلى العمل لكسب قوت يومه. لقد حدث نوع من تبادل الأدوار الآن ولكن بشكل بسيط.
- لقد تعددت الاختيارات بشكل كبير في معظم الأسواق على مدار العشرين عامًا الماضية، الأمر الذي يحتاج إلى معلومات أكبر وطاقة ووقت للوصول إلى قرار.
- لقد تحولت الحياة الأسرية إلى النهج الديمقراطي في جميع النواحي وزاد اشتراك الصغار في اتخاذ القرارات المهمة حول مشتريات الأسرة بالإضافة إلى تأثيرهم هم أنفسهم على الإنفاق.

هناك عاملان مهمان في تحديد سلوك المستهلك وهما ضغوط الوقت ودرجة خبرة المستهلك. يعني اختفاء دور ربة المنزل أن معظم النساء اللاتي يتحملن مسئولية الأطفال الصغار يشعرون بضغط كبير في الوقت وتستوي في ذلك المرأة التي تعمل لبعض الوقت أو التي تعمل كل الوقت لأن هذه الأخيرة تحتاج إلى مساعدة متخصصة. كما أن الرجال الذين يعملون لعدد ساعات أطول خارج المنزل يشعرون بنفس ضغط الوقت (انظر الشكل ٣٥-٧).



الشكل (٣٥-٧): ضغط الوقت في الحياة اليومية

أيضاً نتيجة لزيادة الرفاهية وانتشار المنتجات والخدمات، فإن الرجال والنساء ملتزمون على حد سواء - كأعضاء في مجتمع المستهلك المتطور - بتخصيص المزيد من الوقت والطاقة والمال لشراء المنتجات والخدمات والمساهمة في النمو الثابت في قطاعي البيع بالتجزئة والخدمات في المملكة المتحدة. كما يظهر تأثير ضغط الوقت على انتشار استخدام الهاتف والإنترنت في المساء، حيث إن 50 في المائة من السكان يستخدمون الهاتف بعد الساعة العاشرة مساءً للاتصال بالشركات ويستخدم حوالي الثلث الإنترنت من أجل هذا الغرض كما بينت الدراسة التي أجريت على ألف شخص بالغ جاوز السادسة عشر من العمر (انظر الشكل ٣٥-٨).



الشكل (٣٥-٨): مقارنة بين استخدام الإنترنت والهاتف كوسيلة اتصال

فيما يلي عرض لبعض الاقتراحات المفيدة في مراكز الاتصالات في المستقبل:

- ستستمر حاجة جميع الشركات إلى الوصول إلى وسائل لتقليل الوقت وتبسيط الوسائل التي يمكن للعملاء من خلالها الوصول إلى الخدمات التي يريدون، وذلك ما عدا الشركات التي تستهدف العملاء الأكثر غنى أو الأكثر فقراً.
- إن معادلة قيمة الوقت هي بالفعل الاختبار القاسي أمام الخدمات الجديدة وقنوات تقديمها وستستمر هذه المعادلة في احتلال المكانة الأعلى عند الحكم على مستوى الخدمة المقدمة في مراكز الاتصالات.
- تعد الطريقة التي تستخدمها الشركات الكبرى في تعيين شخص يكون مسئولاً عن اختيار أسواق أخرى بخلاف أسواق البيع بالتجزئة فرصة قد تستفيد منها الشركات التي تقدم الخدمات والمستهلكون الذين يفضلون الاختيار من بين اختيارات محدودة؛ ينطبق هذا الأمر على الشركات التي تتبنى هذا المبدأ من قبل.

- لا بد من اكتساب هذه الثقة بتقديم خدمات مثالية بشكل مستمر في الحاضر والمستقبل.

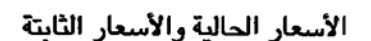
اقتصاد الخبرات

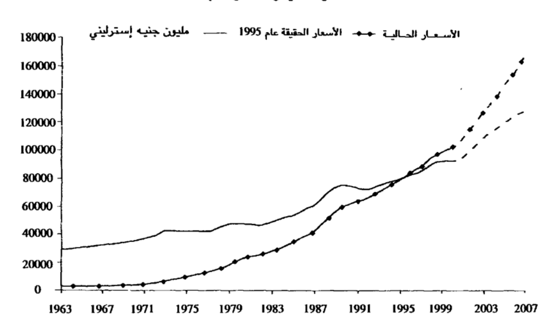
هناك عامل آخر مهم في تغير سوق المستهلك والذي سيؤثر تأثيراً متزايداً على تقديم الخدمات في المستقبل، هذا العامل هو ظاهرة "اقتصاد الخبرات". يلخص هذا العامل عدداً من الاتجاهات المتقاربة التي أدت إلى زيادة نسبة الوقت المستغرق في أنشطة وقت الفراغ وتناول الطعام في الخارج. يتفق مفهوم اقتصاد الخبرات كلية مع مفهوم الشخص النشط الذي يعبر عن نفسه بالمشاركة الفعلية وتقديم الأفكار، ومن بينها:

- لقد تضاعف الوقت المستغرق في أنشطة وقت الفراغ بالفعل منذ عام 1965 على الرغم من أن نسبة وقت الفراغ تمثل أقل من 15 في المائة من الوقت الذي يقضيه المرء مستيقظاً.
- على الرغم من أن هذا يساهم في زيادة الحركة في بعض النواحي، فإن المسافات الكبيرة المقطوعة للوصول إلى معظم العملاء والمقاصد البعيدة لا تتجاوز أربعة عشر ميلاً، مع وجود بعض الاختلافات وفقاً للنوع والسن والطبقة والريف والحضر والمنطقة التي يعيش فيها العملاء.
- لذلك ليس بالضرورة أن تعني المسافات البعيدة التي يرحل إليها الناس كل يوم أنهم يبتعدون عن منازلهم، لأنهم يقومون برحلات أكثر وغالباً ما تكون بالسيارة في أوقات مختلفة من اليوم.
- هناك ارتفاع كبير في نسبة تناول الطعام خارج المنزل والذي يرجع نسبياً إلى غياب دور ربة المنزل، كما ذكر من قبل، وما نتج عن ذلك من انخفاض الوقت الذي تقضيه المرأة في طهي الطعام، كما يرجع نسبياً إلى انتشار الخيارات عالية الجودة ذات الأسعار المعقولة.
- هناك رغبة متزايدة في الدخول في تجارب جديدة، مثل الرغبة في تجربة منتجات وخدمات جديدة والتي تلهب الحماس والرغبة في استخدام الطرق الجديدة المختلفة لإرضاء حاجات المستهلكين ورغباتهم.

أكدت التنبؤات الخاصة بزيادة الإنفاق الترفيهي خارج المنزل على أهمية اقتصاد الخبرات كدافع للإنفاق واشتراك المستهلكين في السنوات القادمة. يشير الشكل (٣٥-٩) إلى دراسة تم إجراؤها على عينة تتكون من 1008 عميلاً.

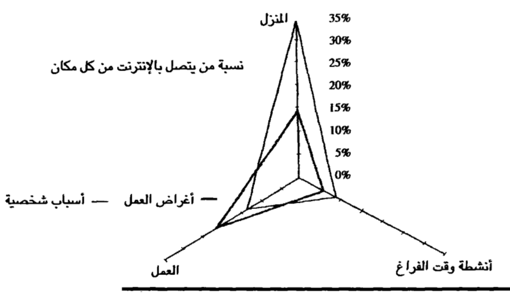






الشكل (٣٥-٩): الإنفاق الترفيهي خارج المنزل

يقدم الانتشار الكبير في استخدام الهواتف المحمولة والبريد الإليكتروني وأنماط استخدامهما، تفسيراً قوياً عن كيفية استخدام هذه الأدوات الشخصية في الوصول إلى طرق جديدة للتعامل والاتصال بالشبكات الأساسية من مختلف المناطق الجغرافية وسهولة التداخل بين الخطوط من مختلف البيئات والمواقع. من الممكن أن تتغير أنماط الاتصال بسرعة بمجرد استخدام هذه الأدوات، لاستثمار الفرص التي تقدمها للاستفادة من نشاط الشبكات. أشار استطلاع رأي حديث إلى أن 15 في المائة من عينة البحث يستخدمون الإنترنت من المنزل من أجل أغراض العمل وأن 17 في المائة من العاملين تقريباً يستخدمون الإنترنت في العمل من أجل أغراض شخصية (انظر الشكل ٣٥-١٠).

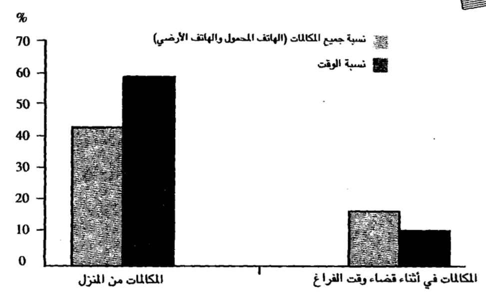


الشكل (٣٥-١٠): انتشار استخدام الإنترنت تبعًا لمكان الاتصال والغرض منه

لم تختف فقط العوائق القديمة للاتصال بل أدت زيادة القدرة على الحركة إلى زيادة أسباب الاتصال. بينت آخر الدراسات (انظر الشكل ٣٥-١١) أن المرء يقوم الآن بإجراء اتصالات أكثر في أثناء التنقل من مكان لآخر مقارنةً بالوقت الذي يقضيه في المنزل. هذه نتيجة مذهلة في حد ذاتها، فلم تحول وسائل الاتصالات الحديثة الإنسان إلى شخص كسول، كما تنبأ الخبراء، ولكنها أيضًا جعلته يبدو أكثر اتصالاً بالغير في أثناء انتقاله من مكان لآخر. وهذا مثال جديد على انتشار وسائل الاتصالات التي تعد جزءاً أساسيًا من مجتمع الشبكات.

فيما يلي عرض لبعض الاقتراحات المفيدة في مراكز الاتصالات في المستقبل:

- سيقضي المستهلكون وقتًا أطول خارج المنزل مع ضياع وقت طويل في السفر الترفيهي سواء بالسيارة أو في وسائل المواصلات العامة.
- سيرحب العملاء أيضًا بأساليب الشركات في تقديم الخدمات المناسبة لهم في أثناء الانتقال من مكان إلى آخر والسفر لساعات طويلة ليتمكنوا من تحديد زمان وكيفية الاتصال.
- يجب أن توفر الأماكن التي يقصدها العملاء لقضاء وقت الفراغ المعلومات اللازمة للتخطيط للرحلات الترفيهية والنزهات.



الشكل (٣٥-١١): اتصالات أكثر في أثناء الانتقال - الوقت المستغرق في بعض الأماكن ونسبة المكالمات في الأسبوع التي أجريت من هذه الأماكن من الهاتف الأرضي والمحمول معًا

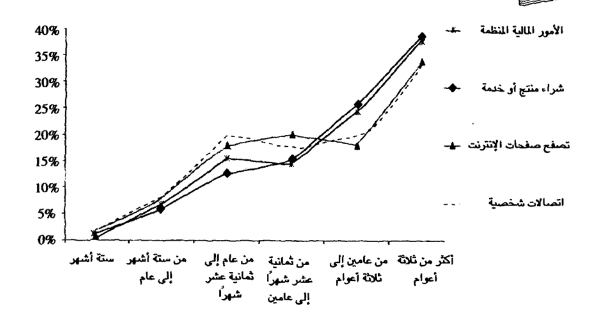
- سيؤدي التركيز على الخبرة إلى زيادة الطلب للحصول على شيء مختلف والاشتراك في الطريقة التي تقدم بها الخدمة، وسيتمثل الضغط في ضرورة إضافة الخبرة إلى الخدمة نفسها.
- ستكون هناك صعوبة متزايدة في تحديد الطريقة المناسبة للتعامل مع العملاء على أساس طريقة الاتصال المستخدمة ووقت الاتصال؛ يمكن للعملاء طلب عدد كبير من الخدمات والمعلومات التي تناسب طبيعة حياتهم المتحركة، في أثناء وجودهم في أي مكان.

شبكات التكنولوجيا الجديدة

لقد أثبت الواقع عدم صحة الشك في نجاح الإنترنت نتيجة الفشل الذريع الذي لاقته الشركات الإليكترونية مع بداية التسعينيات من القرن العشرين. تشير الأدلة إلى أن الإنترنت من أكثر القنوات شيوعًا على الإطلاق للوصول إلى المعلومات وعقد الصفقات، كجزء من وسائل تقديم الخدمات في عدد من القطاعات التي يناسبها استخدام الإنترنت. ببساطة لم يكن السوق مستعداً للاستفادة من قنوات الاتصال الجديدة هذه في الوقت الذي بدأت فيه غالبية الخدمات التي تعتمد على الإنترنت فقط. يحتاج الناس إلى الالتحاق بالدورات التدريبية

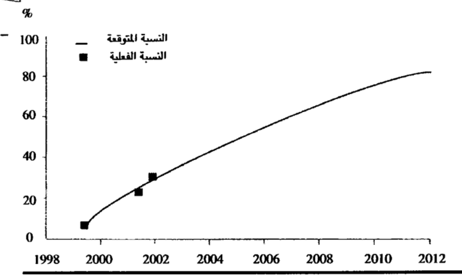
بمجرد أن يواجهوا أو يبدءوا في استخدام تكنولوجيا جديدة؛ ومن ثم، يكتسبون الخبرة المناسبة والضرورية والثقة على مدار الوقت. بينت إحدى الدراسات أنه كلما طال الوقت الذي يقضيه الإنسان على شبكة الإنترنت، زاد عدد الأنشطة التي يستطيع القيام بها (انظر الشكل ٣٥-١٢). ولكن تجدر الاشارة إلى أن أكثر من ثلث من يستخدمون شبكة الإنترنت يستغرقون ما يقرب من ثلاثة أعوام حتى يشعرون بالراحة في التعامل مع عدد كبير من التطبيقات.

إن الخبرة عامل مهم ويبدو أنه كلما زادت خبرة الإنسان، وضع قواعده الخاصة حول كيفية استخدام الهاتف (المحمول أو الأرضي) أو الإنترنت وذلك لتحقيق أفضل استفادة ممكنة. أجريت إحدى الدراسات على عينة تتكون من ألف شخص بالغ تجاوز السادسة عشرة من العمر. تدور هذه الدراسة، التي اعتمدت على مستويات شراء وتعاملات فعلية، حول مستوى العملاء الذين سيكونون قادرين وعلى استعداد للتعامل من خلال الإنترنت في العديد من الأسواق. بينت هذه الدراسة أن مستوى هؤلاء العملاء سيكون إيجابيًا (انظر الشكل ٣٥-١٣). تحتاج مراكز الاتصالات إلى الوصول إلى طرق لتشجيع ودمج هذا التيار المتزايد من الأوامر المحتملة. لقد كانت مسألة الدمج مسألة أساسية بالنسبة لمراكز الاتصالات وستظل كذلك بشكل أكبر، وهذا نتيجة للزيادة المفرطة في وسائل الاتصال المختلفة التي ستكون متوفرة أمام العملاء. يلعب كل من الاختلاف بين الأفراد وتفضيلاتهم الشخصية أيضًا دورًا مهمًا في كيفية استخدامهم الأدوات المتوفرة أمامهم، وهذه نتيجة منطقية لحقيقة أن الإنسان مسئول ويمكنه تحديد الأدوات المناسبة له والتي يستطيع أن يحقق من خلالها أقصى استفادة. من الواضح، كما أكدت الأبحاث على مدار السنوات، أن بعض الناس يفضلون الحميمية والتعامل من خلال الأصوات الحقيقية عبر الهاتف، وأن هناك من يفضل القدرة على التحكم في البريد الإليكتروني ويحبذ سرعته، بينما هناك من يفضل التعامل المباشر من خلال الهاتف المحمول والرسائل النصية. أما الآن وكما بينت دراسة مجتمع الخدمة الذاتية، فإن أفضل الأشياء هو التعامل الإنساني على الرغم من انتشار بدائل الخدمة الذاتية الأخرى.



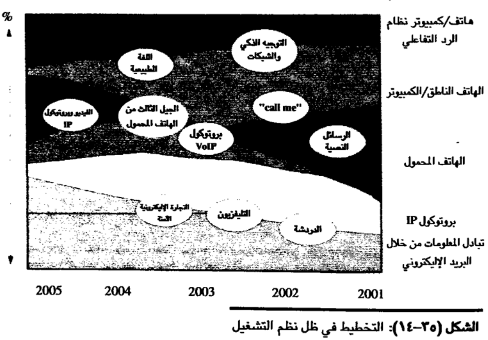
الشكل (٣٥-١٢): العلاقة بين الخبرة والأنشطة – النسبة المئوية لممارسة الأنشطة وفقاً للوقت المستغرق في الاتصال بالإنترنت

نتيجة لدخول وسائط أخرى على الإنترنت، على مدار السنوات القادمة، والتي تعد ناضجة من وجهة نظر العميل، قد يكون من الخطأ أن تحدد الشركات كيفية اتصال العملاء بها. من المؤكد عدم صحة الشك في تأثير المستقبل على سرعة الوصول إلى الإنترنت وظهور الجيل الثالث من الهواتف المحمولة والتي من الممكن تفهمها الآن نتيجة عدم توفرها للغالبية العظمى من الجمهور. من المؤكد أن مراكز الاتصالات في موقف يمكنها من مد واجهتها مع العملاء كلما كان ذلك ممكناً في الوقت والمكان. وهذا ما تسعى إليه مراكز الاتصالات في مجتمع الهواتف المحمولة الذي نحيا فيه والذي ستمضي قدماً من أجل ضمان أن الخدمات التي يقدمها المركز إلى العملاء أصبحت جزءاً أساسياً من حياتهم وليست عبئاً إضافياً على أنشطتهم اليومية.



الشكل (٣٥-١٣): نسبة البالغين الذين يقومون على الأقل بشراء بعض الأشياء من خلال الإنترنت

قامت إحدى المؤسسات باتباع منهج يقوم على وصف التغير التكنولوجي المستمر كالتطور المستمر والخلط بين وسائل الإعلام وقنوات الاتصال الموجودة بالفعل؛ أصبح الدمج بين الصوت وخدمات الإنترنت وبين الرؤية والتفاعل وبين البريد الإليكتروني والصوت منتشراً بفضل توفر نظم التشغيل السريعة بشكل كبير وبأسعار منافسة (انظر الشكل ٣٥-١٤).



الشكل (٣٥-١٤): التخطيط في ظل نظم التشغيل

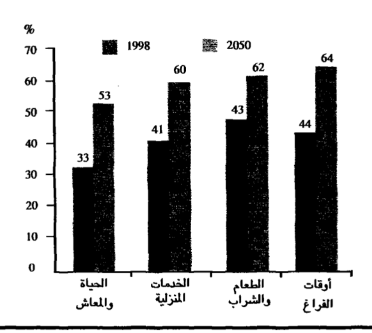
فيما يلي عرض لبعض الاقتراحات المفيدة لمراكز الاتصالات في المستقبل:

- على إدارة مركز الاتصالات أن تحترس من الضجة المصاحبة للتقنيات الحديثة، وعليها أن تقيم القدرات الحقيقية لوسيلة الاتصال الجديدة والنظر في حاجات العملاء التي لم يتم تلبيتها وكيفية تلبيتها باستخدام الطرق الجديدة.
- فشل التليفزيون الرقمي التفاعلي في تطوير برامج تطبيقية جذابة للمستهلك حتى الآن، وعلى الرغم من إمكانية حدوث ذلك في وقت ما، يجب ألا تهمل هذه الوسيلة لأن الغالبية العظمى من الأسر سيمكنها الاتصال بالمركز من خلالها في غضون السنوات القليلة القادمة.
- على مركز الاتصالات أن يتوقع حدوث بطء وتراجع تجاري عند البدء في استخدام التقنيات الجديدة حتى يتمكن المستهلك من اكتساب المهارة اللازمة لاستخدامها في التعاملات التجارية، وهذا سيكون خارج الأنشطة الاجتماعية والتفاعلية.
- ستؤدي زيادة التكنولوجيا إلى زيادة الاتصالات بشكل عام؛ لذا، يجب أن يتم التخطيط لذلك ودمجه في خطط مركز الاتصالات.
- إن السر في النجاح هو الدمج الفعال لمختلف الأدوات ونظم التشغيل، مع الحفاظ على النقل الفعال للبيانات حتى يمكن التعرف على العميل وتحديد هويته عند كل واجهة إذا كان ذلك سيؤدي إلى تطوير الخدمة المقدمة.

تأثير العملاء كبار السن

تعرض هذا الفصل من قبل لتأثير العملاء من كبار السن، ولكن تجدر الإشارة إلى تأثير ذلك على خدمة العملاء في المستقبل.

في الوقت الذي تنتشر فيه التقنيات والقدرة على الدمج بين الواجهات في بيئة تتسم بالسرعة العالية والتي من الممكن أن تؤدي إلى إشعال الحماس للقدرات التكنولوجية في مجال تطوير الخدمات، لا بد من توخي الحذر. سيصل المواليد الذين ولدوا بعد الحرب العالمية الثانية إلى سن الخامسة والخمسين فما فوق خلال السنوات القليلة القادمة؛ من المعروف أن هذه الجماعة تتميز بروح المغامرة والتعامل مع التقنيات أكثر من الأجيال السابقة، لذلك من الضروري أن يضمن مركز الاتصالات أن الخدمات المقدمة مناسبة لهذه الفئة الغنية التي، كما يبين الشكل (٣٥-١٥)، تنفق الكثير من الأموال في العديد من الأسواق والتي ستتخطى نسبة الـ 50 في المائة في العقود القادمة.

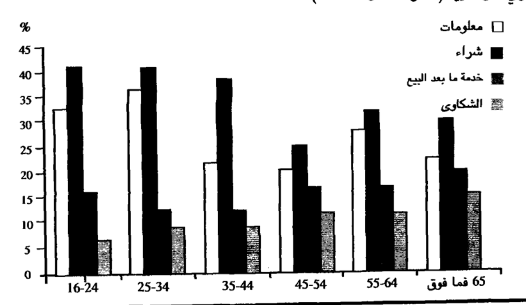


الشكل (٣٥-١٥): معدلات الإنفاق بالنسبة لمن تجاوزا سن الخمسين في المملكة المتحدة

بينت إحدى الدراسات التي تم إجراؤها مؤخراً حول الخدمة الذاتية أن القطاعات المتقدمة في السن تفضل الخدمات البشرية ـ أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من 1008 شخصًا (انظر الشكل ٣٥-١٦). الشيء المثير للاهتمام أن التعامل البشري الذي يتم عبر الهاتف مقبول مثل التعامل المباشر وجهًا لوجه في قطاعات الخدمة التي تم إجراء البحث عليها. يشير هذا إلى حقيقة مؤكدة حول تطوير بيئة وسائل الإعلام، وهي تطور خبرة العملاء على مدار الوقت وتطور مفهوم العملاء كذلك في استخدام وسائل الإعلام. لذلك، منذ عشرة أعوام ومع بداية الخدمات الهاتفية، كان الهاتف يعد من الوسائل البعيدة والتي لا تتميز بالفردية، ولكن مع انتشار استخدام الإنترنت، تحول الهاتف ليصبح أكثر فردية من الوسائل الأخرى.

أعرب 8 في المائة فقط من عينة الدراسة عن تفضيلهم للخدمات الذاتية في جميع مراحل الشراء. كما بينت هذه الدراسة بعض الاختلافات بين جيل الشباب وكبار السن فيما يتعلق بما تم إعدادهم للقيام به بأنفسهم، وهذا يبين الخطر الكامن في افتراض أن جيل الشباب سيكونون أكثر قدرة على خدمة أنفسهم لأنهم يتعاملون بشكل أفضل مع التكنولوجيا الحديثة. ولكن في الحقيقة نتيجة لقلة خبرة الشباب في العديد من الأسواق، فإن حاجتهم للنصيحة والطمأنينة أكبر من كبار السن. فيشعر كبار السن بثقة أكبر كما أنهم أكثر استعداداً لتقديم

الشكاوى باستخدام وسائل بعيدة والحصول على خدمة ما بعد البيع. ولذلك من وجهة نظر جيل الشباب والأجيال الأخرى، ما زالت وستظل الحاجة إلى الوصول المستمر إلى التعامل البشري أمراً قوياً (انظر الشكل ٣٥-١٦).



الشكل (٣٥-١٦): نسبة كبار السن الذين يستخدمون الخدمة الذاتية في جميع مراحل البيع

من الواضح أن جيل الشباب أكثر تعوداً وقدرة على التعامل مع الواجهات الجديدة مثل الرسائل النصية وسيكونون أكثر قدرة على التعامل مع الواجهات الجديدة بمجرد ظهورها. من العيوب الشائعة في الأجهزة المحمولة، حجم الشاشة التي من الممكن أن تعوق الاستخدام السهل لكبار السن الذين يعانون من طول النظر، كما أن معظم حافظات البرامج من الصعب قراءتها بالنسبة لكبار السن. ولكن في ظل هذا العالم المرن من مجتمع الشبكات، فهذه الاتجاهات ليست عبارة عن قواعد صعبة وسريعة كما سيبقى المبدأ العام الذي يؤكد على وجود الاختلافات بين الأفراد والأذواق كما هو.

فيما يلي عرض لبعض الاقتراحات المفيدة لمراكز الاتصالات في المستقبل:

- سيشكل كبار السن مجموعة أساسية من المستهلكين في معظم الأسواق ولا بد من البحث في احتياجاتهم بشكل مناسب وتحديدها والاهتمام بها من أجل الحصول على شريحة من هذا السوق المربح.

- يعد كبار السن الآن، من الجيل الذي ولد بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، من أكثر الأجيال خبرة على وجه الإطلاق في مجال الشراء ولديهم معايير عالية في جميع نواحي الشراء والخدمات. سينفتح هؤلاء العملاء نسبياً على نظم التشغيل ووسائل تقديم الخدمات ولكن لن يتوفر لديهم الوقت أو الميل للشك في الخدمات التي تقدمها مراكز الاتصالات.
- في الوقت الذي قد يكون فيه جيل الشباب أكثر خبرة أو حماساً في استخدام التقنيات الحديثة إلا أنه يجب أن تتذكر مراكز الاتصالات أنهم في حاجة إلى مساعدات أكبر نتيجة لانعدام الخبرة النسبية كمستهلكين.
- إن مكونات الخدمة بالنسبة لجيل الشباب هي نفسها بالنسبة لكبار السن ولكن مع الحاجة إلى خلط هذه المكونات بشكل مختلف لتناسب احتياجات كل منهما مع مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد.

التواصل الشفهي

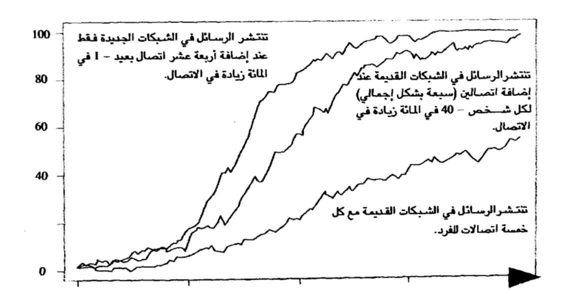
أثبتت الحقائق أن العملاء، من جيل الشباب أو كبار السن، أصبحوا أكثر فطنة كما زادت مطالبهم. يعد ارتفاع تأثير التواصل الشفهي وأنواع التواصل الأخرى بين العملاء دون أي تدخل من جانب الشركات من النتائج الثانوية لمجتمع الشبكات، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاتجاهات الاجتماعية والاستهلاكية وتشير إلى غياب الاحترام والسلطة في الشركات وانخفاض الثقة في الشركات بوجه عام ولذلك في الخدمات المالية، يثق المرء في آراء أفراد عائلته أكثر من ثقته في نصائح مدير أحد البنوك، ويعتقد المرء أن أصدقاءه أكثر خبرة من المستشارين الماليين المستقلين.

لا يقتصر الأمر على الوصايا الشخصية والنصائح، ولكن كما يشير أحد الأبحاث تؤثر الاتصالات بين الأفراد في مجتمع الشبكات على زيادة وسرعة انتشار التواصل الشفهي بينهم. ولكن بالنسبة لكثير من الشركات يجب أن تعطى الأولوية للخدمات الجيدة التي تؤدي إلى انتشار الكلمات الطيبة عنها وهذا من أهم العوامل على الإطلاق في بناء اسم الشركة.

يبين الشكل (٣٥-١٧) تأثير الإنترنت على سرعة انتشار الأخبار.

في الوقت الذي تزيد فيه خبرة العملاء في استخدام قنوات الاتصال الجديدة المتوفرة لهم، فإن النقد يزداد حدة على هذا الأمر. على الرغم من معرفة العملاء بمعايير الخدمة

الهاتفية وتطبيقها بشكل كبير، فإنهم ما زالوا يتعلمون الشكل الجيد الذي ستصبح عليه خدمات الإنترنت. فقد بين بحث قامت به إحدى الشركات أنه في الربع الأخير من برنامجها السنوي للاتصال عبر الإنترنت، تضاعفت نسبة العملاء الذين تعرضوا لخدمات سيئة وأخبروا غيرهم عنها مقارنة بالنتائج الأولية التي أشارت إلى أن مستخدمي الإنترنت قد ينشرون الأخبار الجيدة عن المواقع التي يحبونها أكثر من المواقع السيئة. من الممكن تفسير هذه النتيجة الآن كتأثير أولي بدأ في الاختفاء، فمع زيادة وعي مستخدمي الإنترنت وامتداد استخدامهم لوسائل الاتصال التفاعلية، ستزيد المعايير المطبقة على الخدمة المقدمة وسيقوى تأثير الاتصالات الشفهية شيئًا فشيئًا.



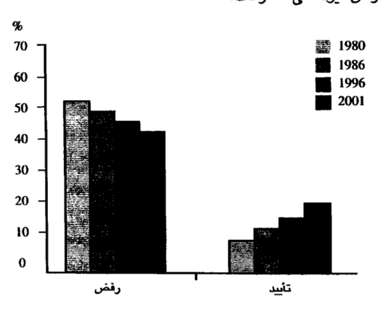
الشكل (٢٥-١٧): العالم المتصل عبر الشبكات – سرعة انتقال الأخبار

فيما يلي عرض لبعض الاقتراحات لمراكز الاتصالات في المستقبل:

- تشجيع التواصل الشفهي الإيجابي من العملاء الذين يشعرون بالرضا جراء التعامل مع المركز _ سواء كان ذلك جزءًا من خطة لتشجيع العملاء على تشجيع غيرهم على التعامل مع المركز أو من خلال تسهيل الاتصالات عبر البريد الإليكتروني بالأصدقاء والزملاء
- التعرف على أهمية المشاورات الشخصية وتشجيعها والاقتداء بها في اتصالات التسويق أو الاعتراف بأهميتها في عملية اتخاذ القرار.

الشركات الكبرى والمواطنون والدعوة إلى شركات مسئولة

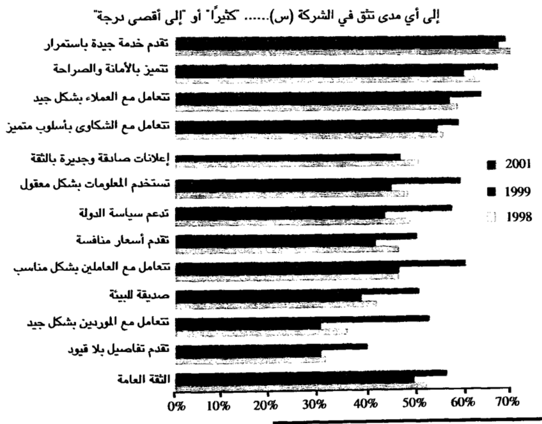
من المؤسف أن ثقة العملاء في الشركات، من جميع الأنواع، بدأت في الانخفاض بشكل منتظم على مدار العقود الأخيرة الماضية. يتساوى عدد المؤيدين لمقولة إن الشركات تتعامل مع العملاء بشكل عادل مع غير المؤيدين؛ كما أن هناك عدداً كبيراً لم يؤيد ولم يوافق على هذه المقولة (انظر الشكل ٣٥-١٨). هذه إدانة صارمة من العملاء للشركات وتبين السبب في تزايد نسبة المؤيدين لفرض قيود على الشركات.



الشكل (٣٥-١٨): مستوى الثقة في الشركات في الوقت الحاضر

عند الحديث عن كسب الثقة وتكوين أسماء تجارية، تشير إحدى الدراسات أنه ما من شيء يؤثر على رأي العميل في الشركة كتجاربه في التعامل مع خدمات هذه الشركة. وسيستمر الأمر على هذا الحال، فرأي العميل هو المحك في المجتمع المتطور الذي يحيا فيه العملاء. هذا بغض النظر عن أسلوب تقديم الخدمة للعملاء واحتمالية اهتمام البعض في المستقبل البعيد بالبحث في هذا الأمر. وبذلك، تستمر الخدمة الجيدة الدائمة في كونها من أهم العوامل التي تؤثر على شعور العملاء بالثقة في الشركة، كما يبين الشكل (٣٥-١٩)، على الرغم من نمو بعض العوامل البسيطة الأخرى مثل الأمانة والشفافية.

مع بداية النظر في هذه المسائل، منذ ثلاثة أعوام، أصبحت طرق معاملة العاملين أكثر أهمية في مراكز الاتصالات؛ وهذا يشير إلى جانب حيوي من مسئوليات الشركة والذي أصبح من العوامل التي تؤثر على حكم العميل على الشركة مع تزايد المناقشات في وسائل الإعلام ومن خلال التواصل الشفهي. الأهم من ذلك، تشير الأبحاث إلى أن أكثر من 30 في المائة من العملاء يشكون في الشركة ولكنهم على استعداد لتطبيق المعايير الأخلاقية والبيئية على عملية الشراء (انظر الشكل ٣٥-٢٠). ولكن مع زيادة الرفاهية المتوقعة على الرغم من المخاوف، فإن هذا الاتجاه سيستمر في النمو.

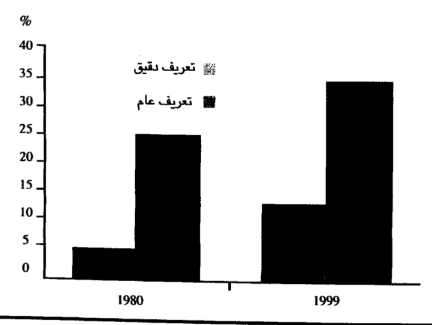


الشكل (٣٥-١٩): عوامل الثقة في الشركات البريطانية

فيما يلي عرض لبعض الاقتراحات لمراكز الاتصالات في المستقبل:

- إن مركز الاتصالات همزة الوصل بين الشركات والعملاء، لذلك يجب أن ينظر إليه كنقطة استراتيجية مهمة في إعادة كسب ثقة العملاء.

- يجب أن يكون مركز الاتصالات في قلب الشركة لتقديم خدمات تفاعلية تتركز على العميل وتستجيب لاحتياجاته.
- يساهم أسلوب التعامل مع العاملين في مراكز الاتصالات، وبالتالي أسلوبهم في التعامل مع العملاء، في بناء الاسم التجاري للشركة وسمعتها.
- يجب أن تصبح الشركة الاسم المفضل لدى المواطنين الذي يعكس مبادئهم واهتماماتهم. أما بالنسبة للعملاء الأكثر تعليمًا والتزامًا أخلاقيًا، سيصبح مركز الاتصالات من الوسائل الحيوية في الحصول على المعلومات عن أصل المنتجات والخدمات التي يريدون. كما لم يعد من الممكن أن ينظر إلى الاهتمامات الأخلاقية والبيئية كعوامل متخصصة أو غير مهمة.
- يجب تلبية معايير العميل المثالي بالنسبة للأسعار والخدمات لأن هذه المعايير من العوامل الأساسية في المنافسة، ولكن بعيداً عن ذلك، هناك عوامل أخرى تلعب دوراً متزايداً ويجب أن يكون مركز الاتصالات قادراً على احتواء رسالة وقيم الشركة بوجه عام.



الشكل (٣٥-٢٠): دليل على تزايد نسبة العملاء الذين يشكون في الشركات وبالتالي قلت ثقتهم فيها

إدارة العلاقات مع العملاء والإدارة الإليكترونية لعلاقات العملاء

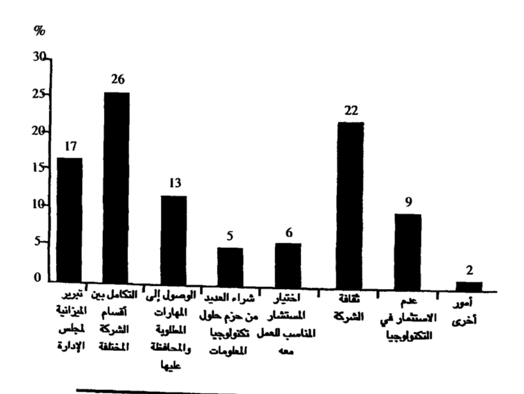
يتضح من هذا الفصل تأثير الاتجاهات المتشابكة والمتكاملة على مستقبل مراكز الاتصالات؛ ولا تختلف هذه الاتجاهات عن نتائج تحليل اتجاهات العملاء التي تم إجراؤها عام 1997 والتي بينت الفرص والتحديات التي تواجه مراكز الاتصالات. في هذا الوقت، لم يكن الإنترنت حقيقة مؤكدة وكان التليفزيون الرقمي التفاعلي مجرد حلم وكان حجم الهاتف المحمول كبيراً وكان الهاتف متوفراً بالنسبة لنسبة 30 في المائة فقط من الشركات.

مع بداية التسعينيات كان العميل، الذي يشعر بضغط الوقت، يصرخ طلبًا لمراكز اتصالات حديثة تعمل طوال الأربع والعشرين ساعة؛ ولقد تحقق هذا المطلب إلى حد ما. لقد كانت مراكز الاتصالات جزءًا تكميليًا لنمو اقتصاد الخدمات في التسعينيات من القرن العشرين، لأنها تقدم الوظائف والخدمات. ولكن على الرغم من الآمال الكبيرة المعقودة على العديد من المحترفين الذين دخلوا هذه الصناعة مع بداية التسعينيات، فإنها فشلت في تطبيق إمكانياتها. حينئذ، أدرك القائمون على هذه الصناعة، كما هو الحال الآن، أهمية الدمج الكامل لمراكز الاتصالات في بناء الشركات وعدم اعتبارها جزءًا إضافيًا أو منفصلاً من الناحية العملية. ولقد كان من الواضح أيضًا أن مراكز الاتصالات، على الرغم من توفيرها لأنواع اتصال أخرى، فيجب ألا يكون هذا هو معيار الحكم عليها أو الهدف من إنشائها. سيؤتي الاستثمار في تطوير معايير الخدمات ثماره في صورة استمرار العميل في التعامل مع الشركة لمدة طويلة وانتشار الأحاديث الجيدة حول الشركة.

على العكس من ذلك، وباستثناء عدد قليل، أصبحت مراكز الاتصالات في القرن العشرين مثل المنشآت الصناعية التي كانت منتشرة في القرن التاسع عشر بعد الثورة الصناعية حيث كان العمل يتم في ظروف غير مناسبة. كانت المراكز تستخدم الخدمات الهاتفية الآلية بشكل سيئ مما أدى إلى انخفاض مستوى الخدمة الجيدة؛ واعتقدت شركات عديدة أن بإمكانها دفع العملاء لاستخدام الإنترنت لتوفير تكاليف التعامل المباشر مع العاملين. وهذا ما يجب أن تتخلص منه مراكز الاتصالات في المستقبل إذا أرادت استخدام هذا الكم الهائل من التقنيات والحلول الجديدة بطريقة تجعلها تستحوذ على رضا العملاء. ولكن لن يكون الأمر سهلاً. ففي الوقت الذي يتغير فيه العملاء وأساليب الحياة وتتطور التقنيات وتقل الأسعار، تبقى ثقافة الشركة الشيء الذي لا يمكن تغييره. ولكن لا تحتاج مراكز الاتصالات إلى شيء مثل احتياجها إلى التغيير حتى يمكنها معالجة القصور القائم في أساليب تقديم الخدمات وتتبنى مبادئ جديدة وتضيف قيمة جديدة للعملاء.

الأمر المثير أن استخدام إدارة العلاقات مع العملاء كطريقة جديدة للتسويق شيء مفيد وعائق في الوقت نفسه أمام الشركات يعرقل تركيزها على العملاء. من ناحية، كانت إدارة العلاقات مع العملاء هي المظلة العصرية أو الذريعة التي قامت شركات البرامج تحت شعارها بمحاولة بيع حلول تكنولوجية فشلت في تقديم الخدمات نتيجة لعدم التزام الشركة. من الناحية الأخرى، يتم استخدام أكثر أنماط إدارة العلاقات مع العملاء تطوراً لتشجيع فلسفة الإدارة التي تتطلب تكامل وتناسق جميع أقسام الشركة من أجل التركيز على العميل.

قامت إحدى مؤسسات الأبحاث بإجراء دراسة على 107 فرد من مستخدمي الإنترنت المهتمين بإدارة العلاقات مع العملاء. بينت نتائج الدراسة درجة استمرار نفس المشكلات القديمة المصاحبة لتطبيق مبادئ إدارة العلاقات مع العملاء وهي: انعدام التكامل وانعدام القدوة الحسنة ورفض ثقافة الشركة (انظر الشكل ٣٥-٢١).



الشكل (٣٥-٢١): مسائل تعوق تطبيق استراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء

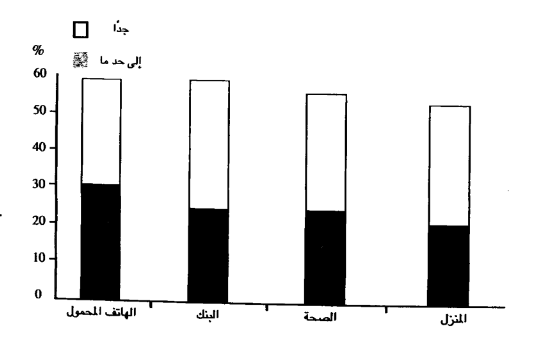
هناك اختلاف بسيط بين هذه الاستجابات وتلك التي كان من الممكن الوصول إليها عند مناقشة موضوع مراكز الاتصالات منذ عشرة أعوام. ولكن ذلك لا يعني أنه لا يمكن الوصول إلى مركز اتصالات متكامل وحديث ومرن وقادر على التعامل مع العملاء، أو أنه لا يمكن تحقيق ذلك في المستقبل. بشكل مبسط، هناك عوامل مهمة تعوق النجاح وتحول دون الوصول إلى النتيجة التي تسعى إليها جميع المراكز ألا وهي شعور العميل بالرضا نتيجة لارتفاع مستوى الخدمات المقدمة إليه.

على الرغم من جاذبية التقنيات الحديثة في الإدارة الإليكترونية للعلاقات مع العملاء، فإنها ليست الحل السحري في هذا الصدد، ما عدا ما يتعلق بإمكانية زيادة خفض النفقات نتيجة لاختفاء طبيعة التعامل البشري التي توفرها هذه التقنيات. ولكن في الوقت الذي فشلت فيه جميع نظريات إدارة العلاقات مع العملاء في تلبية الحاجات وأصبحت غير مناسبة لهذا الزمان، فمن المفترض أنه يمكن للشركات أن تدير وتتحكم في الاتصالات مع العملاء. أشارت الموضوعات التي ناقشها هذا الفصل إلى النقاط التالية:

- المزيد من الفردية والاختلاف
- المزيد من التكنولوجيا وقنوات الاتصال
- اختلاف أوقات استخدام التكنولوجيا وموقعها طوال اليوم
- زيادة الحاجة إلى المعلومات نتيجة لعدم ثقة العملاء
- زيادة التعامل بين العملاء وبعضهم البعض عند اتخاذ قرار الشراء
- مشاركة العملاء في العديد من الأسواق المختلفة
- استمرار الرغبة في منتجات وخدمات جديدة
- خبرة أكثر ومعايير أفضل للحكم على الخدمات المقدمة
- احترام أقل للشركات وانعدام الثقة فيها

لا تلقى كلمات "علاقات" أو "إدارة" صدى كبير لدى العملاء ولا تعلق كذلك بأذهان المستهلكين. أن المشكلة الكبيرة بالنسبة لمعظم المؤسسات هو صعوبة تحديث طرق التعامل مع العملاء لتناسب أساليبهم الحديثة في الحياة، ومن ثم لا بد من تغيير المبادئ الداخلية للشركة لتناسب العالم الخارجي. يعد السبب الأساسي لهذا تسلط الأفكار الداخلية للشركة، الناشئ عن التسلسل الوظيفي داخل الشركة والصومعات التي تتم فيها العمليات وصراع القوة وتاريخ الشركة. وعلى الرغم من سهولة إدراك نقاط الضعف، فإنه من الصعب التغلب عليها.

بين بحث، أجري على ألف وثمانية شخصًا، الأهمية الواضحة للتعامل بين العملاء والعاملين، وعلى الرغم من ذلك فقد عبر الكثيرون عن أهمية القدرة على الاتصال بالشركة باستخدام تقنيات الخدمة الذاتية (انظر الشكل ٣٥-٢٢). مما لا شك فيه أن هذا الاتجاه سينمو في ظل وجود العملاء ذوي الخبرة من جميع الأعمار الذين يظهرون نتيجة للعديد من العوامل التي تمت مناقشتها من قبل. لا تعني الخدمة الذاتية أن العميل سيسيطر على علاقته مع الشركة، فقد بين البحث أن كلمة "علاقة" كلمة ذات دلالة قوية جدًا عندما يستخدمها العملاء عند الحديث عن الشركات والأسماء التجارية. بشكل أساسي، يريد العملاء الحصول على الخدمات والمعلومات والمنتجات وقتما وأينما شاءوا، وبطريقة مناسبة لهم وتوفر الوقت وتضيف قيمة جديدة لحياتهم. فلن تلقى عملية كتابة طلب صغير وتقديمه للشركات القبول لدى عملاء الغد.



الشكل (٣٥-٢٢): أهمية الخدمة الذاتية في اختيار الشركة

الملخص

إن إدارة العلاقات مع العملاء الحل السحري للمستقبل في القرن الحادي والعشرين، وذلك باستخدام المبادئ التالية:

- المرونة
- السهولة
- الحرية

عند مناقشة مستقبل مراكز الاتصالات، يجب ألا تركز المناقشات على الاهتمام بالبناء الداخلي وحاجات الاستثمار، إنما ينبغي أيضًا التركيز على طبيعة وجودة التغيير في أساليب التعامل مع العملاء. هذا هو التحدي الحقيقي الذي يواجه مراكز الاتصالات – أن تعيد اكتشاف نفسها بعيدًا عما حققته في الفترة الماضية وبعيدًا عن الوعود الزائفة التي قدمتها الشركات الإليكترونية مع بداية التسعينيات من القرن العشرين، وأن تصبح نقطة ارتكاز الشركات التي يمكن من خلالها أن تتوقع الشركات احتياجات العملاء وتقدم واجهات فعالة ومرنة وأن تعدل من نفسها وتتطور لتلبية احتياجات العملاء دائمة التغير في المستقبل.

مسرد المصطلحات

مكالمات لم يتم الرد عليها (Abandoned calls): يطلق هذا المصطلح على الاتصال الهاتفي الذي ينهيه المتصل قبل أن يجيب الموظف المسئول عليه. في حالة وجود النظام الآلي لتوزيع الاتصالات يتم تسجيل المكالمة تحت بند "مكالمات لم يرد عليها أحد".

النظام الآلي لتوزيع الاتصالات (Automatic Call Distributor/Distribution - ACD):

هو نظام آلي للتعامل مع المكالمات الهاتفية ووضعها في وضع الانتظار لأطول فترة ممكنة. يمكن تصميم هذا النظام باستخدام معاملات متنوعة وذلك بهدف إعطاء الأولوية لمجموعة مختلفة من الاتصالات وتوجيه أنواع معينة منها إلى أناس بعينهم. كما يقوم هذا النظام بإعداد مجموعة من التقارير.

تكنولوجيا الاتصالات الهاتفية الرقمية غير المتناسقة (Asymmetric Digital Subscriber Line - ADSL): هي عبارة عن تكنولوجيا سريعة ومنخفضة التكلفة للاتصال بالإنترنت.

التناظر (Analogue): هو نوع من عمليات نقل الصوت عبر الهاتف ويقوم فيه الهاتف بإرسال تيار كهربائي يشبه صوت الإنسان. وكلما ارتفع الصوت، زادت شدة التيار الكهربائي. ما زالت هذه التقنية مستخدمة في الكثير من نظم الهاتف وغالبية المنازل، على الرغم من الاتجاه الحديث لاستخدام التقنيات الرقمية.

جهاز الكشف عن المكالمات الصادرة (Answer Detect): هو عبارة عن نظام هاتفي يجري المكالمات الهاتفية وعند الرد عليها يستطيع أن يحدد حالة الشبكة – جاري الاتصال والشبكة مشغولة والرقم غير متاح والهاتف في وضع الفاكس وغيرها – ثم يرسل المكالمات التي تم الرد عليها فقط إلى الموظف.

واجهة برنامج التطبيق (Application Programme Interface - API): هي عبارة عن جزء من برنامج يعمل على الربط بين الهاتف والكمبيوتر المضيف ويسمح لهما بالتعامل مع بعضهما البعض.

التطبيق (Application): هو برنامج يقوم بتنفيذ مهمة محددة مثل برامج معالجة الكلمات وبرامج الجداول الإليكترونية.

البنية (Architecture): هي التصميم العام لجهاز أو برنامج. يقصد بالبنية المفتوحة التوافق مع التطبيقات الرئيسية، مقارنةً بالتطبيقات الخاصة.

النص الآلي (Audiotex): هو عبارة عن خدمة الرد الآلي الذي يسمعه المتصل في حالة ترك رسالة مسجلة. تضم هذه الخدمة الاستماع إلى تقارير حالة الطقس وما إلى ذلك.

الرد الآلي (Auto Attendant): هو الرد على المكالمات الهاتفية الواردة برسالة مسجلة تعرض على المتصل قائمة تضم عدة خيارات ثم توصله آليًا بما يريد.

الاتصال الآلي (Automatic Dialler): هو نظام يجري المكالمات الصادرة آليًا. يقوم هذا النظام على درجات مختلفة من التعقيد.

وقت الاستعداد (Available time): هو إجمالي الوقت الذي يقضيه الموظف في وضع الاستعداد لمدة زمنية محددة، ولا يشمل الوقت الذي يقضيه في الرد على الهاتف.

متوسط سرعة الرد على الهاتف (Average speed of answer): هو إجمالي الوقت الذي يقضيه العملاء في وضع الانتظار مقسومًا على العدد الإجمالي للمكالمات.

العمل غير المباشر (Back office): هو عبارة عن الأنشطة التي لا تتطلب تعاملاً مباشرًا مع العملاء.

سعة نقل البيانات (Bandwidth): عندما نقول إن البرنامج بطيء، فإننا نقصد أن سرعة نقل البيانات غير كافية لتحقيق المهمة بالسرعة المطلوبة.

بت (Bit): تمثل الأرقام، في التقنيات الرقمية، بسلسة من الآحاد والأصفار التي يشار إلى كل زوج منهما بالبت.

العمل المختلط (Blending): يستخدم هذا المصطلح عندما يعمل الموظف في المكالمات الصادرة والواردة في أي يوم أو وردية من ورديات العمل.

المكالمات المحجوزة (Blocked calls): هي المكالمات التي لا يمكن توصيلها بسبب انشغال جميع الخطوط أو امتلاء جميع قوائم الانتظار في النظام الآلي لتوزيع الاتصالات.

برنامج التصفح (Browser): هو برنامج ذو واجهة تعامل بيانية للمستخدم، يستخدم في استعراض الإنترنت والتجول بين صفحات شبكة الويب الدولية.

لوحة الإعلانات (Bulletin board): هي مكان مخصص على الشبكة، حيث تترك الرسائل الإليكترونية ليتمكن الآخرون من قراءتها. كما تستخدم في مجموعات الأخبار على

الإنترنت، حيث توجد معلومات عن موضوعات متنوعة ويكون في استطاعة الجميع الاطلاع عليها.

إحصائيات التعامل مع المكالمات (Call handling statistics): هي إحصائيات ومعلومات عن المكالمات الواردة التي تم التعامل معها أو التي في وضع الانتظار. يتم الحصول على هذه الإحصائيات - الحديثة والقديمة - من شركة الهاتف أو من خلال النظام الآلي لتوزيع الاتصالات وأجهزة الاتصال الأخرى. تضم المعلومات، على سبيل المثال، عدد المكالمات التي تلقاها النظام الآلي لتوزيع الاتصالات وعدد المكالمات التي استقبلها الموظف والمكالمات التي في وضع الانتظار وطول المدة التي قضتها في هذا الوضع ومدة المكالمة والنتيجة التي أسفرت عنها. تساعد هذه المعلومات في مراقبة وإدارة كفاءة التشغيل والحفاظ على أفضل مستوى في الأداء.

خاصية تعريف رقم المتصل (Calling Line Identity - CLI): هي خاصية تسمح بإظهار رقم المتصل عند إجراء المكالمة.

تسجيل الاتصالات (Call recording): يتم تسجيل الاتصالات مع العملاء للاستفادة منها في مراقبة الجودة ومتطلبات التدريب والالتزام باللوائح في العمل. ويتم التحكم في بعض النظم باستخدام جهاز كمبيوتر عادي. وقد يتم تسجيل جميع المكالمات أو عند الطلب أو تسجيل بعض المكالمات دون الأخرى وفي بعض الأحيان تتم مراقبة المكالمات للتأكد من ضمان الجودة.

التدريب باستخدام الكمبيوتر (Computer-based Training - CBT): وهو تدريب تتم فيه عملية التعليم بأكملها من خلال شاشة الكمبيوتر وبرنامج تعليمي. تظهر فاعلية هذه الطريقة عندما تكون هناك إجابة واحدة وطريقة واحدة لفعل شيء ما. كما تسمح هذه الطريقة للمتدرب أن يواصل عملية التدريب بالسرعة التي يحددها.

جهاز كمبيوتر تابع/وحدة خدمة (Client/Server): هي عبارة عن شبكة كمبيوتر. يعمل كل موظف على جهاز كمبيوتر تابع محمل عليه تطبيقات البرامج المناسبة وموصل بوحدة الخدمة التي تستضيف جميع البرامج الأساسية كقواعد البيانات من خلال الشبكة المحلية يمكن إرسال الملفات وتبادلها من خلال ذلك. كما يمكن للكمبيوتر التابع أن يدخل على وحدة الخدمة في كل مرة يريد أن يحصل فيها على المعلومات أو أن يجري تعديلات على البيانات.

التوافق مع المعايير المتعارف عليها (Compliance): هو الالتزام باللوائح والقوانين ذات الصلة بمجال العمل.

لغة Computer Supported Telephony Applications) CSTA): هي اللغة المستخدمة بين أجهزة الكمبيوتر ونظم الهاتف.

نظام الدمج بين الكمبيوتر والهاتف (Computer-Telephone Integration - CTI): هو نظام يسمح بالتفاعل بين الكمبيوتر والهاتف ويُمكِّن المستخدم من إعطاء أوامر للهاتف عن طريق الكمبيوتر.

إدارة الاتصالات (Contact management): هي عبارة عن عملية تنظيم وترتيب المعلومات الخاصة بالعملاء، على سبيل المثال، تواريخ الاتصالات والمعلومات المرسلة والمعلومات الشخصية عن العميل.

إدارة العلاقات مع العملاء (Customer Relationship Management - CRM): هي الإدراة المسئولة، في الشركات، عن إقامة علاقات دائمة ومثمرة مع العملاء والحفاظ على هذه العلاقات والحصول على المزيد من الأرباح، وذلك باستخدام أساليب متنوعة وقواعد بيانات عن العملاء وأدلة المنتجات واستراتيجيات للاتصالات.

نظام Digital Access Signalling System) DASS): هو نظام للاتصال باستخدام الإشارات الرقمية. يستخدم هذا النظام في المملكة المتحدة للاتصال باستخدام شبكة ISDN.

قاعدة البيانات (Database): هي مجموعة من البيانات المعرفة والمنظمة بشكل معين والتي عادة ما يتم تخزينها على الكمبيوتر.

التعليم عن طريق الإنترنت (Distributed Collaborative Learning - DCL): هو التعليم المشترك بين مجموعة من الأشخاص عن طريق الإنترنت دون الحاجة إلى اللقاء المباشر.

نظام الاتصال المباشر (Direct Dial Inwards - DDI): هو نظام يُمكِّن العميل من الاتصال المباشر بالموظف دون المرور على عامل الهاتف.

سطح المكتب (Desktop): يطلق هذا المصطلح على جهاز الكمبيوتر الشخصي والهاتف والأجهزة الملحقة المتخصصة الأخرى المستخدمة مثل كاميرا الفيديو وكاميرا الويب.



نظام تعريف المكالمات الصادرة (Dialled Number Identification System/Service - DNIS): عندما يصل أكثر من خط هاتفي إلى قائمة الانتظار نفسها، يتمكن هذا النظام من تعريف المكالمات الصادرة وتحديد المكالمات الصادرة عن كل رقم على حدة.

رقمي (Digital): هي كلمة تستخدم لوصف البيانات باستخدام النظام الثنائي (سلسلة من الأرقام صفر وواحد)؛ تستخدم هذه البيانات في الاتصالات والإحصاء والتسجيل، وعندما يتم إدخالها باستخدام الوحدات الرقمية يسهل التعامل معها وحفظها ونقلها.

نظام إرسال الإشارات إلى الشبكة الرقمية الخاصة (Digital Private Network Signalling System - DPNSS): هو النظام الأساسي في الشبكات الرقمية الخاصة. يشبه هذا النظام نظام ISDN في تكوينه، حيث يتكون من كتلتين من الميجابت تستطيع كل منهما تخزين ثلاثين اتصالاً هاتفياً في آن واحد.

التعامل مع الكوارث (Disaster recovery): يقصد بهذا المصطلح التخطيط من أجل استعادة بيانات أو اتصالات الشركة وتعاملاتها التي تمت باستخدام الكمبيوتر بعد فشلها لسبب ما.

الطنين الثنائي متعدد الترددات (Dual Tone Multi Frequency - DTMF): هو وسيلة لإرسال الإشارات الهاتفية باستخدام النغمات؛ تلك النغمات المسموعة عند الاتصال برقم ما ومن ثم يمكن للتبادلات الرقمية التعرف عليه.

التجارة الإليكترونية (E-commerce): يقصد بها إجراء جميع مراحل التعاملات التجارية عبر الإنترنت بما في ذلك عملية الدفع.

البريد الإليكتروني (Email): يقصد به إرسال نص عبر الإنترنت والتعامل معه عن طريق برامج الكمبيوتر التابعة مثل برنامج Outlook.

الشبكة الخارجية أو الإكسترانت (Extranet): هي شبكة تستخدم الإنترنت ويمكن أن يتم عرضها كجزء من الشبكة الداخلية أو الإنترانت الخاصة بالشركة، ولكن يسمح لبعض الأشخاص من العملاء المتميزين أو الممولين بالوصول إليها.

الفاكس (Fax): هو تقنية لنقل رسالة مكتوبة أو صورة عبر خط الهاتف. فيتم مسح الصورة المراد إرسالها مسحًا ضوئيًا باستخدام جهاز الفاكس وتنقل إليكترونيًا لجهاز الفاكس المستقبل حيث يتم طبعها أو إخراجها في صورة إليكترونية.

التنبؤ (Forecasting): هو القدرة على تحليل الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ باتجاهات المستقبل.

الأسئلة الأكثر تداولاً (Frequently Asked Questions - FAQ): هي مجموعة الأسئلة الأكثر شيوعاً على ألسنة المستخدمين الجدد لمواقع الويب ومراكز الاتصالات والتي يتم إعداد إجاباتها لتكون في متناول يد الجميع.

الواجهة الأمامية (Front-end): هي الجزء الذي يتعامل معه المتسخدم من برامج الكمبيوتر.

أنشطة العمل المباشر (Front office): هي مراحل العمل التي تتم مباشرة مع العملاء والنظم المستخدمة فيها، منها على سبيل المثال، المبيعات والتسويق والخدمات.

معادل الوقت الكامل (Full time equivalents - FTES): هو إجمالي عدد ساعات العمل بالنسبة للعمل المتفرغ فقط ولا يشمل ذلك العمل غير المتفرغ.

جيجا بت في الثانية (Gbps): هو 1000000000 بت في الثانية.

واجهة التطبيق الرسومية (Graphical User Interface - GUI): هي مصطلح عام يقصد به تقديم المعلومات على شاشة الكمبيوتر في شكل رسومات باستخدام أشكال سهلة التعريف مثل الأيقونات.

الاتصال الهاتفي التام (Handled call): يقصد به الاتصال الهاتفي الذي تم الرد عليه مقارنة بالمكالمات المحجوزة أو التي لم يرد عليها.

لغة HTML (Hypertext Mark Up Language): هي القواعد والمعايير الخاصة باللغة المستخدمة في الإنترنت والتي تسمح لجميع أجهزة الكمبيوتر من مختلف الأنواع وفي مختلف أنحاء العالم بمشاركة المعلومات. لا بد من ترجمة جميع النصوص إلى هذه اللغة لكي تعرض على شبكة الإنترنت. وهناك العديد من مجموعات البرامج التي يمكنها أن تقوم بذلك آليًا باستخدام المستندات التي أجريت لها عملية معالجة الكلمات.

التصوير (Imaging): هو مسح الصور ضوئيًا وتخزينها في شكل إليكتروني.

المكالمات المستلمة (Inbound calls): هي المكالمات الواردة من العملاء أو العملاء المرتقبين أو أية مجموعات أخرى استجابةً للإعلان الذي ظهر فيه رقم هاتف، سواء أكان هذا الإعلان ضمن حملة إعلانية قصيرة المدى أم حملة مستمرة.

الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة (Integrated Service Digital Network - ISDN):
هي شبكة رقمية خالصة تنقل البيانات والأصوات وعادة ما يتم تأجيرها في مجموعة من ثلاثين ترانكًا (وهو عبارة عن دائرة اتصال بين مركزين من مراكز الاتصال الهاتفي).

التوجيه السديد (Intelligent Routing): يوجه هذا النظام مكالمات العملاء الواردة بناءً على عدة عوامل من بينها معلومات عن المتصل والمكالمة نفسها وحالة قائمة الانتظار ومهارات الموظف ووضعه الحالي.

نظام الرد التفاعلي (Interactive Voice Response/Recognition - IVR): يتم الرد على المكالمات الهاتفية باستخدام رسائل مسجلة تعرض على المتصل قائمة اختيارات وتطلب منه الضغط على زر من أزرار لوحة المفاتيح أو التحدث وطلب الشيء الذي يريده. وطبقًا لاختيارات العميل، يتم توجيه النظام للبحث في النظم المضيفة عن معلومات معينة، مثل الرصيد في البنك، وتحويلها إلى كلمات منطوقة.

استجابة الويب التفاعلية (Interactive Web Response): هي إمكانية تسمح للعميل بعقد الصفقات عبر الإنترنت والتعامل مع قاعدة بيانات الشركة مع إمكانية الاتصال بأحد الموظفين في مركز الاتصالات ومتابعة عملية الاستعلام عن طريق الهاتف أو موقع الدردشة على الويب.

الإنترنت (Internet): هو نظام دولي من شبكات الكمبيوتر يمكن من خلاله استعراض المعلومات الموجودة على أجهزة الكمبيوتر في مختلف أرجاء العالم، كما يمكن إرسال الرسائل واستقبالها وتنزيل البرامج وإجراء الصفقات إليكترونيًا.

الشبكة الداخلية أو الإنترانت (Intranet): هي شبكة تتكون من عدة أجهزة كمبيوتر شخصية وتستخدم الإنترنت في داخل بيئة محكمة؛ فمعلومات الشركة، على سبيل المثال، لا يتم عرضها إلا للعاملين.

الكيلو بت (Kbps): هو 1000 بت في الثانية.

النظام القائم على المعرفة (Knowledge-based system): هو نظام يتم فيه تخزين معلومات وخبرات الخبراء في مجال من المجالات بشكل منظم ليستعين بها ذوو الخبرات المحدودة في حل المواقف التي يطرحونها على النظام.

الشبكة المحلية (Local Area Network - LAN): تستخدم هذه الشبكة في الربط بين أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الأخرى مثل الطابعة والفاكس. تسمح هذه الشبكة لأجهزة الكمبيوتر بتبادل الملفات والمصادر.

شبكة الهاتف الأرضية (Landline): هي شبكة تليفونات أرضية تستخدم الكابلات الأرضية أو موجات الميكروويف لنقل الإشارات، كما يمكن ربطها بالاتصالات التي تستخدم موجات الراديو مثل الاتصالات الصادرة من الهاتف المحمول.

خدمات إدارة المعلومات (Management Information Services - MIS): هي عبارة عن التقارير الصادرة عن النظام الآلي لتوزيع الاتصالات التي تضم بيانات عن الموظفين ومجموعاتهم والمكالمات الصادرة والواردة وخطوط التبادل.

الميجا بت في الثانية (Mbps): هو 1000000 بت في الثانية.

تيار ميجا بت في الثانية (Megastream): هو الدائرة التجارية المتاحة التي تسع لـ 2.048 ميجا بت.

البرنامج الوسيط (Middleware): هو طبقة إضافية من البرنامج تقع ما بين تطبيق الواجهة الأمامية وبرامج التطبيق الموجودة بالفعل. يمكن لهذا البرنامج، على سبيل المثال، أن يحول الوحدات النمطية للبرامج المثبتة إلى برامج ذكية تقوم بتوزيع المكالمات تلقائيًا. كما يمكن للوحدات النمطية الإضافية أن تقدم جميع المستويات من الإمكانيات الوظيفية التي تتضمن التكامل بين الكمبيوتر والهاتف والاستجابة الصوتية التفاعلية وإنشاء جداول نوبات العمل للعاملين.

الوسائط المتعددة (Multimedia): يقصد بها الخلط بين عدة وسائط في الاتصالات، مثل المزج بين الصوت والفيديو. لقد تطورت هذه التقنية بشكل كبير نتيجة لتطور تكنولوجيا الاتصالات.

مالتي بليكسور (Multiplexor): هو جهاز يسمح بتحويل إشارات مختلفة على خط واحد.

اللغة الطبيعية (Natural language): هي اللغة المستخدمة في الحياة اليومية بين البشر ويعد فهم هذه اللغة الغاية الأسمى للبشر.

كمبيوتر محدود الإمكانيات (Network Computer - NC): يتم من خلاله إعادة القدرة على معالجة المعلومات مرة أخرى إلى وحدة الخدمة؛ يشبه هذا نظام الكمبيوتر الرئيسي والمحطات الطرفية محدودة الإمكانيات التي تستخدم سطح المكتب فقط في إدخال وإخراج وتقديم التطبيقات التي تعمل على وحدة الخدمة فقط. ولكن على الرغم من ذلك، فإن جهاز الكمبيوتر محدود الإمكانيات لديه إمكانيات خاصة بمعالجة المعلومات.

خدمات الشبكة (Network Services - NS): هي البنية التحتية التي ينتقل من خلالها كل من الصوت والبيانات.

إلغاء الضوضاء (Noise cancelling): هي خاصية تتميز بها سماعات الهاتف تسمح بالحد من الضوضاء المحيطة وتكبير صوت المستخدم.

خاصية نقل أرقام الهاتف (Number portability): هي خاصية تسمح بنقل أرقام الهاتف من شركة الهاتف العامة إلى شركة أخرى أو إلى خدمة أخرى، مثل تحويل الخدمة إلى ISDN، أو إلى منطقة جغرافية أخرى.

وقت العمل الفعلي (Occupancy): هو الوقت الذي يقضيه الموظف في الرد على المكالمات مقارنة بالوقت الذي يقضيه في انتظارها.

المكالمات الواردة (Offered calls): هي جميع المكالمات الواردة إلى النظام الآلي لتوزيع الاتصالات سواء أتم الرد عليها أم لا. وتعد شركات الهاتف العامة هي السبيل الوحيد للحصول على الصورة الحقيقية لجميع المكالمات الواردة لأن النظام الآلي لتوزيع الاتصالات لا يسمح عادة بتسجيل المكالمات عند امتلاء قوائم الانتظار.

انتقال الفائض (Overflow): هو حركة انتقال المكالمات الزائدة من مكان إلى آخر، على سبيل المثال من قائمة انتظار إلى أخرى عندما تمتلئ الأولى عن آخرها، أو الانتقال إلى وسيلة رد آلية عند انشغال جميع العاملين.

الاتصال الخارجي المباشر (Private Branch Exchange - PBX) أو (Private Automated Branch Exchange - PABX): هو مصطلح عام يطلق على برنامج الاتصال عبر الهاتف داخل الشركات بحيث يسمح للعاملين بالاتصال المباشر بالأرقام الخارجية دون المرور على عامل الهاتف وذلك بالضغط على رقم محدد قبل طلب الرقم.

الكمبيوتر الشخصي الرقمي المحمول (Personal Digital Assistant - PDA): هو جهاز في حجم الحاسبة الشخصية يقدم العديد من الخدمات؛ حيث يمكن استخدامه كمفكرة إليكترونية وفي كتابة المذكرات وكآلة حاسبة ومنبه. ويعد هذا الجهاز بديلاً لجهاز الكمبيوتر المحمول لأداء المهام المحدودة.

المنفذ (Port): يستخدم المنفذ في لوحة مفاتيح التوزيع الهاتفي لمد الموظف بخط فرعي أو رئيسي. ويكون عدد المنافذ محدوداً في أية لوحة توزيع، بما في ذلك عدد خطوط النظام الآلي لتوزيع الاتصالات ما لم يتم شراء بطاقات وشرائح جديدة.

خدمة الهاتف العادية القديمة (Plain Old Telephone Services - POTS): هي خدمة المد بخط هاتفي واحد دون أي خطوط فرعية، والتي يمكن من خلالها استقبال وإرسال مكالمة واحدة فقط في المرة الواحدة.

قوة إجراء المكالمات الهاتفية (Power Dialling): هي مصطلح عام يقصد به إجراء العديد من المكالمات الهاتفية في الوقت نفسه بحيث تستخدم جميع الخطوط الفرعية والرئيسية مع استخدام جهاز الكشف عن المكالمات الصادرة لتوصيل الموظفين بالمكالمات. وفي حالة عدم وجود الموظف بعد استقبال المكالمة، ترسل هذه الخاصية طنيناً يدل على انتهاء المكالمة.

الاتصال الآلي التنبؤي (Predictive Dialling): تشبه هذه التقنية قوة إجراء المكالمات الهاتفية ولكنها أكثر تعقيداً، حيث تستخدم هذه التقنية أسلوب تعقب للمكالمات وتنظم المكالمات الصادرة اعتماداً على احتمال وجود الموظف، كما تحد من مسألة عدم وجود العاملين بعد استقبال المكالمات.

الاتصال بعد استعراض مجموعة من البيانات (Preview Dialling): تستخدم هذه التقنية شاشة من البيانات التي تم تنزيلها من قاعدة البيانات المركزية. بعد ذلك، يبدأ الموظف الاتصال بالضغط على زر محدد على لوحة المفاتيح أو الشاشة.

الاتصال المتطور (Progressive Dialling): تعد هذه التقنية من أعقد تقنيات الاتصال فهي مثل الاتصال الآلي التنبؤي، ولكنها أكثر تطوراً، حيث تعتمد على احتمال وجود الموظف ولكنها تراقب حالته قبل إجراء المكالمة. تمد هذه التقنية الموظفين بالمكالمات باستمرار وتتخلص تماماً من إمكانية عدم وجود الموظف بعد استقبال المكالمات.

التكنولوجيا المملوكة لشركة خاصة (Proprietary): هي عبارة عن تصميم معين لنظام أو برنامج ما يقصد به أن هذا النظام أو البرنامج قد لا يتوافق إلا مع المنتجات التي تُصنِّعها الشركة نفسها.

البروتوكول (Protocol): هو اللغة المستخدمة في البرامج.

شبكة (PSTN (Public Switched Telephone Network: هي شبكة التليفون العامة.

شبكة (PTO (Public Telephone Operator: يقدم مزود الشبكة PTO العديد من الخدمات ويزود مراكز الاتصالات بخطوط تبادلية.

إدارة الجودة (Quality Management): هي مصطلح يشير إلى تقييم الجودة بدءاً من المراقبة إلى النظم المعقدة لتسجيل اتصالات العملاء والتحليل والتدريب.

الإعلان المسجل (Recorded Announcement - RAN): هو إعلان مسجل يتحكم فيه النظام الآلي لتوزيع الاتصالات باستخدام معاملات مثل وقت الاتصال والساعة (بالنسبة للرسائل الليلية).

قائمة نوبات العمل (Rostering): هي نظام يحدد جدول عمل الموظفين خلال ورديات العمل المتاحة، على سبيل المثال، ورديات العمل الصباحية أو المسائية أو المرونة في ميعاد بدء الوردية.

توجيه المكالمات (Routing): هو تخطيط وتعيين مسار الاتصال الهاتفي للوصول إلى الهدف.

وحدة المسح الضوئي (Scanner): هي جهاز يشبه ماكينة التصوير ولكن بدلاً من إخراج نسخة ورقية يخرج نسخة رقمية من المدخلات على ملف على الكمبيوتر. يمكن باستخدام هذا الجهاز أن ندخل النصوص والصور إلى الكمبيوتر.

التخطيط والتنبؤ (Scheduling and forecasting): يعني ذلك التنبؤ بحجم العمل ومتطلبات العاملين باستخدام البيانات السابقة والبرامج التي تقوم بإعداد جداول عمل الموظفين آلياً.

الاتصال عبر الشاشة (Screen Dialling): هو الاتصال عن طريق الشاشة وذلك باختيار الرقم بالماوس والنقر عليه ليقوم البرنامج بالاتصال.

ظهور المعلومات على الشاشة (Screen Popping): عند حدوث تكامل بين الكمبيوتر والهاتف فيما يعرف باسم الدمج بين الكمبيوتر والهاتف، يمكن لنظام ظهور المعلومات أن يحاول تعريف كل اتصال والبحث في البيانات والوصول إلى معلومات عن الرقم المتصل. وفي حالة وجود معلومات، فهي تظهر على الشاشة قبل وصول الاتصال الهاتفي نفسه إلى الموظف.

الحوار (Script): هو الحوار الذي يستخدمه الموظف في أثناء الاتصال. وفي حالة إدخال هذا الحوار على الكمبيوتر، من الممكن أن يضم الحوار معلومات كثيرة وسبلاً عديدة للوصول إلى مختلف النظم المضيفة وقواعد البيانات لإجراء الاتصال المباشر وإدخال البيانات.

وحدة خدمة (Server): هي بنية للبرامج تسمى الكمبيوتر التابع/وحدة الخدمة. كل موظف لديه كمبيوتر شخصي تابع موصل بوحدة الخدمة عن طريق الشبكة المحلية.

يوجد على وحدة الخدمة جميع البرامج الأساسية مثل قاعدة البيانات، كما يمكن أن يتم إرسال الملفات وتبادلها من خلالها.

مستوى الخدمة (Service level): هو النسبة المئوية للمكالمات التي تم الرد عليها في عدد محدد من الثواني خلال فترة زمنية محددة. تستخدم هذه النسبة لتقييم كفاءة التعامل مع المكالمات الهاتفية.

خدمة الرسائل القصيرة (Short Message Service - SMS): هي سمة توجد في جميع شبكات الهاتف المحمول تمكن المستخدم من إرسال رسائل هجائية رقمية قصيرة إلى مستخدمي الهاتف المحمول.

المراقبة الصامتة (Silent monitoring): يتم اللجوء إلى هذه الطريقة لمراقبة الجودة في مراكز الاتصالات. فيمكن أن يستمع المراقب إلى المكالمة الهاتفية في صمت ليقف على مستوى الموظف، ولكنه لا يستطيع التدخل في الحديث. ولا بد أن يعلم كل من الموظف والعميل أن المحادثة خاضعة للمراقبة حتى تكتسب المراقبة الصامتة الصفة القانونية.

توجيه المكالمات اعتماداً على كفاءة الموظف (Skills-based routing): هو عبارة عن التعرف على نوع المكالمة وإرسالها إلى الموظف المناسب، على سبيل المثال، لا بد من توجيه المكالمات الواردة من فرنسا إلى موظف يتحدث الفرنسية.

التعرف على الكلام (Speech recognition): هي قدرة النظام على معالجة الصوت للتعرف على الكلمات والحروف.

وحدة تحويل المكالمات (Switch): هي مصطلح عام لمختلف أنوا ع نظم الهاتف.

واجهة برمجة التطبيقات الهاتفية (Telephone Applications Programming Interface - TAPI): هي بروتوكول برنامج يحمل على الكمبيوتر الشخصي لاستعمال لوحة المفاتيح في إجراء المكالمات بدلاً من استخدام جهاز الهاتف.

وقت الحديث الفعلي (Talk time): هو إجمالي الوقت الذي يقضيه الموظف في الحديث في الهاتف مقارنة بالوقت الذي يقضيه في الأعمال الإدارية.

التيرا بت في الثانية (Tbps): يساوي التيرا بت 1000000000000 بت في الثانية.

واجهة برمجة تطبيقات وحدة خدمة الهاتف (Telephone Server Applications Programming Interface - TSAPI): هي بروتوكول لتوصيل الهاتف والكمبيوتر بالنظام المضيف بدلاً من الكمبيوتر الشخصي.

خط الربط (Tie line): هو خط خـاص يربط بين النظام الآلي لتـوزيع الاتصـالات والاتصال الخارجي المباشر لتحويل المكالمات.

عبارات الترحيب (Top and tail recordings): هي عبارات الترحيب المسجلة التي يسمعها العميل مع بداية الاتصال ونهايته ولذلك تبدو جديدة طوال ساعات اليوم.

الترانك (Trunk): يطلق على كل خط من خطوط الهاتف ترانك.

صندوق الرسائل الموحدة (Unified messaging): تسمح هذه التقنية بوضع جميع الرسائل الواردة في صندوق واحد مهما كان مصدرها ونوعها بما في ذلك رسائل البريد الإليكتروني أو البريد الصوتي أو الفاكسات أو رسائل موقع الويب.

البريد الصوتي (Voice mail): يطلق عليه في بعض الأحيان الرسائل الصوتية. ويقصد بهذا المصطلح التقنية التي تسمح للمتصل بترك رسالة، مثل الرسالة التي تترك على الهاتف والتي تعمل في حالة عدم وجود من يجيب الهاتف، ولكنها تختلف عنها في إمكانية مراجعتها ونسخها وفرزها وإضافة تعليقات عليها وإرسالها إلى عدة أماكن مرة واحدة.

بروتوكول VoIP (Voice over Internet Protocol): تسمح هذه التقنية لمستخدميها بإجراء المكالمات الهاتفية باستخدام خطوط الاتصال نفسها المستخدمة عند الاتصال بالإنترنت.

معالجة الصوت (Voice processing): هي مصطلح عام يطلق على مجموعة متنوعة من التطبيقات مثل نظام الرد التفاعلي والبريد الصوتي والرد الآلي.

تمييز الصوت (Voice recognition): هو تقنية لتحويل الصوت إلى بيانات حتى يفهمها الكمبيوتر ويمكنه التعامل معها.

وحدة الرد الصوتي (Voice Response Unit - VRU): هي نظام لتفعيل نظام الرد التفاعلي.

تركيب الصوت (Voice synthesis): هو تحويل البيانات في الكمبيوتر إلى صوت.

زر "call me" على موقع الويب: هو عبارة عن أيقونة تظهر على صفحات الويب يتم النقر فوقها للتحدث. تسمح هذه الأيقونة للعميل بالاتصال في الوقت المناسب له أو الاتصال في الحال مستخدماً بروتوكول VoIP.

الدردشة عبر الويب (Web chat): هي عبارة عن عملية يقوم من خلالها العميل بالتحدث مع الموظف عبر موقع الويب باستخدام النصوص حيث يقوم كل طرف بكتابة ما يريد.

الاعتماد على الويب (Web-enabled): يقصد بذلك بيئة العمل في مراكز الاتصالات التي يمكن للعميل فيها أن يجري الاتصالات الهاتفية والاتصال من خلال زر "call me" عبر الويب و/أو بروتوكول VoIP و/أو الدردشة عبر الويب. كما يمكن للموظف - بالاعتماد على الويب - أن يرسل صفحات الويب إلى جهاز العميل ليرشده إلى أية صفحة من صفحات شبكة الويب العالمية.

بروتوكول التطبيق اللاسلكي (Wireless Application Protocol - WAP): هو بروتوكول اللغة المستخدم لجعل الهاتف المحمول يقبل ويعرض معلومات كثيرة، مثل الدخول على الإنترنت باستخدام الهاتف المحمول.

سير العمل (Workflow): هو الطريقة التي يسير بها العمل في الشركات. فعندما يتقدم العميل بطلب يسير هذا الطلب في تسلسل روتيني حتى يتم تنفيذه في النهاية.

إدارة العاملين (Workforce management): تتم من خلال البرامج المتنوعة التي تقدم بعض المميزات مثل تحديد متطلبات فريق العمل ووضع الجداول الزمنية والتنبؤ بحجم العمل ومراقبة الأداء الفعلي.

الوحدات المكتبية (Workstation): هي تلك التي تشتمل على المكتب والمقعد وغيره من قطع الأثاث.

أوقات العمل بعد الاتصالات (Wrap-up): هي الأوقات التي يقضيها الموظف في تنفيذ الأعمال الإدارية وإدخال البيانات بعد الانتهاء من مكالمة هاتفية وقبل البدء في المكالمة التي تليها.

رموز أوقات العمل (Wrap-up codes): هي الرموز التي يدخلها الموظف على المحطات الطرفية في الكمبيوتر للإشارة إلى نوع الاتصال الهاتفي الذي انتهى منه لتوه. وتعد هذه الرموز جزءاً من التقارير الإحصائية التي تصدر عن المكالمات المستلمة.

الفهرس

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضــوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة





إدارة مراكز الاتصالات والتسويق من خلالها

Gower Handbook of Call and Contact Centre Management

تمثل مراكز الاتصالات جزءًا مهمًا في عالم الأعمال والشركات اليوم، وتزداد تلك الأهمية بشكل متزايد. فهذه المراكز تقدم عددًا من التحديات الإدارية، بدءًا من القرارات الاستراتيجية حول كيفية تطوير استراتيجية العملاء وتخطيط الأعمال، ووصولاً إلى البحث المفصل في مستويات العاملين والتكنولوجيا المناسبة. وفي هذا الصدد، يعد هذا الكتاب الأول من نوعه، حيث إنه يقدم نظرةً متميزة، موضحًا آراء الخبراء حول كيفية تحقيق أفضل النتائج في مراكز الاتصالات.

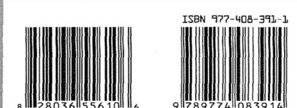
استفادت مؤلفة الكتاب من آراء ٣٥ خبيرًا في هذا المجال ممن قدموا معلومات قيمة وعرضوا تجارب ونماذج فعلية من واقع الحياة وأسهموا في تقديم حلول عملية لعدد كبير من الموضوعات. لذلك، فإن الكتاب يعد مرجعًا لا غنى عنه لمديري مراكز الاتصالات والمتخصصين في الموارد البشرية، وكذلك المتخصصين في إدارة التسويق أو المبيعات أو خدمة العملاء.

نبذة عن المؤلِّف:

إن "ناتالي كالڤيرت" شخصيةٌ رائدة في مجال العمل في مراكز الاتصالات، حيث ظلت تعمل في هذا المجال أكثر من عشرين عامًا. وجديرٌ بالذكر أنها مؤسسة ومدير عام مجموعة Calcom المحدودة، وهي شركة استشارية وتدريبية متخصصة في مراكز الاتصالات.

تلقي "ناتالي" الكثير من المحاضرات في المملكة المتحدة وفي مختلف دول العالم، كما أن لها مقالات ومنتديات دورية حول صناعة مراكز الاتصالات. ارتقت "ناتالي كالڤيرت" العديد من المناصب المرموقة. وفي عام ٢٠٠٤، افتتحت أكاديمية للتدريب على العمل في مراكز الاتصالات.





http://www.darelfarouk.com.eg زوروا موقعنا
http://darelfarouk.sindbadmall.com للشراء عبر الإنترنت